

## EMPRESAS SOCIALES Y ECOTURISMO EN BAHÍAS DE HUATULCO, MÉXICO

### Diagnóstico de la gestión empresarial

María José Fernández Aldecua<sup>\*</sup>  
Berenice Castillejos López<sup>\*\*</sup>  
Jorge Alfonso Ramírez Luna<sup>\*\*\*</sup>  
Universidad del Mar – Huatulco  
Oaxaca, México

**Resumen:** Las empresas sociales que surgen en comunidades rurales enfrentan una serie de problemas que les impiden su crecimiento y supervivencia. Entre estas limitantes están las de gestión empresarial. La investigación describe los principales problemas de cinco emprendimientos sociales ecoturísticos. Con base en una metodología cualitativa se elaboró un diagnóstico FODA el cual permitió ubicar problemas en común como: débil rentabilidad, funcionamiento empírico e improvisado, ausencia de estrategias de comercialización y competitividad, falta de capital humano capacitado y eficiente, escasa cultura turística, entre otros.

**PALABRAS CLAVE:** empresas sociales, ecoturismo, turismo comunitario, gestión empresarial

**Abstract:** Social Enterprises and Ecotourism in Huatulco, Mexico: Diagnosis of Business Management. The emerging social enterprises in rural communities face a number of problems impeding their growth and survival. The constraints are those of management. This paper describes the main problems of five ecotourism social enterprises. Based on a qualitative methodology a SWOT diagnosis was developed, which allowed to find common problems: weak profitability, empirical and improvised performance, no marketing strategies, no competitive strategies, lack of marketing strategies and competitiveness, lack of trained and efficient human capital, poor tourism culture among others.

**KEY WORDS:** social enterprises, ecotourism, community-based tourism, business management

## INTRODUCCIÓN

Desde las últimas décadas del siglo pasado en diversas regiones rurales del mundo los emprendimientos sociales o de base comunitaria -sobre todo de naturaleza productiva- se han multiplicado. Dichos procesos participativos regionales son una consecuencia indirecta de las políticas recesionistas neoliberales y del “adelgazamiento” de los estados durante el último cuarto del siglo XX (Coraggio, 2000). En ese sentido, muchos de los proyectos de emprendimiento social o

<sup>\*</sup> Doctoranda en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas por la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Licenciada en Sociología por la Universidad Nacional Autónoma de México. Se desempeña como profesora-investigadora en la Universidad del Mar (UMAR). Ha sido directora de dos proyectos de investigación en el Instituto de Turismo, de la UMAR. E-mail: mjose@hualtulco.umar.mx; palomamiamor799@hotmail.com.

<sup>\*\*</sup> Maestría en Gestión de la Calidad por la Universidad Veracruzana, Veracruz, México. Adscrita al Instituto de Turismo de la Universidad del Mar desempeñando la labor de docencia en la Licenciatura de Administración Turística y en la Maestría en Mercadotecnia Turística. E-mail: berenicecas@hotmail.com; berenicecas@hualtulco.umar.mx.

<sup>\*\*\*</sup> Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México, México; con posgrado en Calidad de la Hotelería y Restaurantes por la Universidad Oberta de Cataluña (Barcelona - España) y una Maestría en Gestión de la Calidad por la Universidad Veracruzana, México. Actualmente, colabora como profesor investigador de tiempo completo en la Universidad del Mar. E-mail: jramirez@hualtulco.umar.mx.

comunitario de las regiones rurales son el producto de programas sociales o de “desarrollo regional” creados desde el Estado con el fin de paliar la pobreza y de menguar el potencial de explosión social que su propia política económica neoliberal ha generado (Bartra, 2000). Prueba de ello es que el surgimiento de los proyectos comunitarios productivos corre paralelo a una serie de políticas sociales asistencialistas y de fomento a las micro y pequeñas unidades productivas, tanto de estructura familiar como de base comunitaria (Cowan y Schneider, 2008).

Ante este panorama los grupos sociales compuestos por campesinos, amas de casa o personas sin instrucción básica -quienes han decidido crear y gestionar colectivamente una organización empresarial- se ven involucrados en “proyectos”. Pronto advertirán sus carencias de conocimientos y habilidades técnicas y la desventaja de contar con un débil capital humano en aspectos administrativos y estratégicos, lo cual los hace vulnerables en un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

Tomando en cuenta lo anterior en este documento se ofrece la descripción de cinco empresas sociales relativamente jóvenes, todas ellas funcionando en contextos rurales con objetivos integrales (tanto económicos como sociales) cuya oferta se inscribe en el área del turismo alternativo. El análisis adopta una perspectiva empresarial la cual se justifica por el hecho de que el principal problema que enfrentan las cinco cooperativas ecoturísticas radica en su falta de conocimientos y habilidades para funcionar como empresas y gestionar como empresarios, con unos objetivos claros y un producto competitivo en el sector de mercado que atienden. Los socios de estas empresas sociales provienen de actividades económicas del sector agropecuario, o del sector no remunerado (amas de casa, personas mayores). Por lo tanto, la carencia de un capital humano o la falta de enriquecimiento del mismo representa uno de sus mayores retos para seguir existiendo como emprendimientos sociales.

El centro turístico Bahías de Huatulco aún era joven en 2010: había cumplido 26 años desde su fundación en 1984. Huatulco es el último de los centros turísticos integralmente planeados (CIPs), creados por el gobierno federal mexicano. Su oferta se ha dirigido predominantemente al mercado turístico masivo-convencional. Como parte de la estrategia turística del gobierno federal mexicano su agencia desarrolladora –FONATUR- ha creado *resorts* en corto tiempo a gran escala e intensivos en capitales de rápido retorno. Modelo que no siempre ha demostrado sus bondades económicas esperadas a nivel local, pero sí sus altos costes ambientales y sociales (Dean & Pesenti, 2003: 9).

Sin embargo, en el caso específico de Bahías de Huatulco, ubicado en el estado de Oaxaca -y quizá buscando captar un nicho de mercado con una creciente demanda y/o para mejorar su imagen institucional- las autoridades federales y algunas ONGs locales han pugnado por darle una imagen de “destino sustentable” y atraer la mirada de los eco-turistas. En ese sentido, Bahías de Huatulco ha sido reconocido a nivel nacional como uno de los “casos de éxito” en la implementación del programa Agenda 21 Local en México y también ha sido distinguido desde 2005 como una de las primeras comunidades turísticas en el continente americano y la tercera en el mundo que alcanza la

certificación ambiental *Green Globe*, programa que impulsa la consecución de la Agenda 21 en el destino (Manuel, 2011).

Bahías de Huatulco presentaba en la década de 1990 uno de los ritmos de crecimiento demográfico y turístico más altos de la Riviera Mexicana (Padilla et al., 1997, citado por Sánchez & Propin, 1999). Sin embargo, a pesar de las inversiones y el crecimiento demográfico algunos investigadores señalan que en Bahías de Huatulco es posible observar la conformación de *ghettos* que impiden una mejora en los niveles de vida de la población local (Toledo, 1994, citado por Sánchez & Propin, 1999) ya que el patrón de polarización socio-económica que caracteriza al país se reprodujo en este desarrollo turístico planificado (Barkin & Paillés, 2002: 246). Dicho esquema dificulta el avance del destino hacia la sustentabilidad, pues una sociedad que mantiene y acentúa la exclusión social, tanto en la toma de decisiones como en el reparto de los beneficios materiales de la actividad turística, no cumple con los lineamientos del desarrollo sustentable.

Con este panorama como contexto local, a finales de la década de 1990 y la primera década del siglo XXI, en la zona circundante de Bahías de Huatulco surgieron algunas experiencias de emprendimiento social, objeto de estudio de la presente investigación.

En este estudio se pretende analizar una de las debilidades más frecuentes en los emprendimientos sociales: la ausencia de capital humano competitivo a nivel empresarial. Este tema tendría que ser tomado en consideración por las agencias mediadoras e impulsoras de políticas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, tanto de los gobiernos locales como federales, así como por las ONGs que acompañan a los emprendimientos sociales ya que no basta con asignar capital financiero o, inclusive, no basta la existencia del capital social comunitario si no se trabaja para enriquecer el capital humano en temas empresariales y administrativos.

## **EMPRESAS SOCIALES**

Las empresas sociales son una modalidad del emprendimiento social (Peredo & McLean, 2006). Al hacer referencia a *emprendimiento* se piensa en una organización creada a través de un *proceso racional*, entendido éste como la acción social determinada por expectativas en el comportamiento de otros hombres, que utiliza ciertos medios para lograr fines racionalmente sopesados y perseguidos (Weber, 1992: 20).

Para Peredo & McLean (2006) el adjetivo *social* que se le agrega a la palabra emprendimiento implica unas metas que van más allá de los intereses individuales o privados: *el emprendimiento social es ejercido ahí donde una persona o grupo de personas tienen por objetivo, ya sea exclusivamente o de un modo prominente, la creación de algún tipo de valor social* (Peredo & McLean, 2006: 63). El *valor social* que se pretende crear en este tipo de emprendimientos consiste en una serie de beneficios colectivos tanto sociales como culturales, además de los objetivos económicos (en el caso de los emprendimientos sociales integrales, que incluyen en sus metas la

generación de beneficios financieros). Algunos beneficios con valor social son por ejemplo: la protección y conservación de bosques, ríos, lagunas y fauna locales; evitar la emigración de los jóvenes debido al desempleo en la comunidad; la construcción o equipamiento de una clínica de salud comunitaria; cuotas para una escuela, para una fundación o para la construcción de cualquier otra infraestructura urbana; el impulso a la capacitación y el adiestramiento entre los pobladores, así como el impulso a la educación ambiental, opciones de empleo para madres solteras y discapacitados, etcétera.

Las empresas sociales son organizaciones colectivas donde un grupo de individuos y/o familias las gestionan con base en los valores de la cooperación y la solidaridad. Por ello, las empresas sociales aprovechan económicamente los vínculos de unión basados en la confianza y la reciprocidad de sus socios, es decir, aprovechan el capital social para crear capital financiero. Se define como capital social a las redes de relaciones de un individuo o grupo; redes sociales basadas en valores como la confianza, la solidaridad y/o el afecto que permiten obtener de modo no económico recursos materiales o inmateriales, así como aprobación y cooperación. La importancia del capital social en los emprendimientos comunitarios ha sido documentada, como indican Peredo & Chrisman (2006):

*El impacto de las redes sociales ha sido clave en el desarrollo local de la capacidad empresarial en muchos pequeños pueblos (De Bernardy, 1999; Kilkenny et al., 1999; Lyons, 2002) debido a que pueden facilitar los procesos de aprendizaje e innovación. A su vez, la interacción entre el individuo y la organización ha permitido el desarrollo de una identidad común y de procesos creativos que responden a los retos de la globalización económica (De Bernardy, 1999) (Peredo & Chrisman, 2006: 315).*

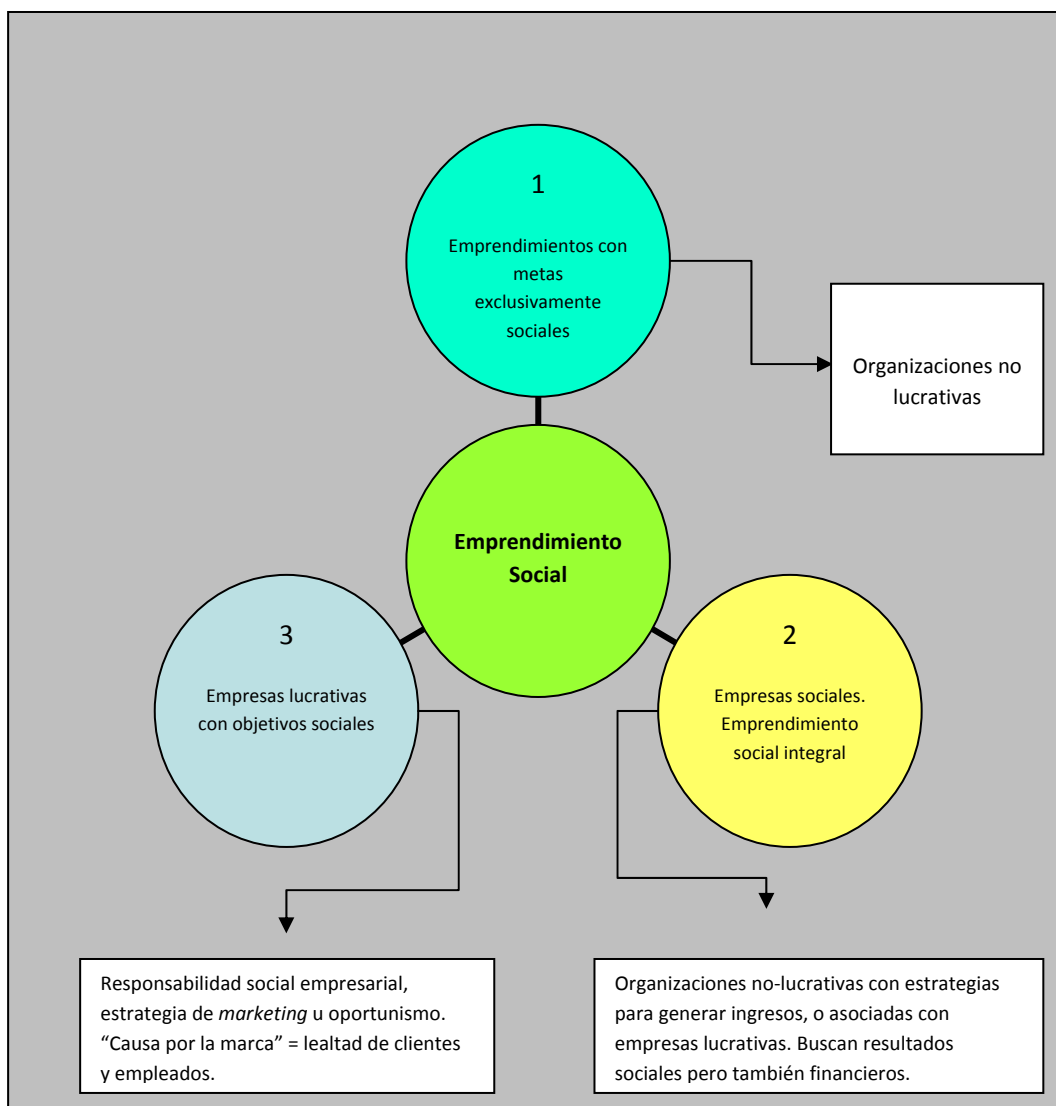
Las redes de relaciones y los valores que generan unión al interior de las organizaciones a nivel local y regional pueden ser clasificados como capital social *bonding* (de unión). Sin embargo, otros vínculos que van más allá del contexto local son las relaciones del capital social “puente” o *bridging*, el cual también cumple un papel importante en la creación y desarrollo de las empresas (Fernández & Vaillant, 2010).

En ese sentido las cooperativas y asociaciones ecoturísticas objeto de estudio en esta investigación, en tanto *empresas sociales*, no están aisladas por lo que es necesario considerar sus vínculos tanto al interior de las comunidades donde operan como en el contexto regional, nacional e internacional. Es necesario considerar su capital social.

Peredo & Chrisman (2006), señalan que la cooperación, en tanto motor de la acción colectiva, es un valioso recurso comunitario para alcanzar el desarrollo local. Coinciden con Guiso, Sapienza & Zingales (2007) en que la cooperación (como consecuencia-causa) del capital social se vincula con la historia de una comunidad. Por tanto, dependiendo de la historia particular de cada grupo social será el grado de “receptividad a la acción colectiva” o cooperación (Peredo & Chrisman, 2006).

El capital social y la cooperación son, en potencia, activos intangibles que una comunidad puede o no poseer pero que sólo podrán ser alcanzados a través de procesos históricos propios. En ese sentido, será difícil crearlos a través de programas o proyectos en el corto plazo o por iniciativas externas de “participación comunitaria” simulada donde no se persigue un auténtico empoderamiento de las comunidades. Por lo tanto, en los pueblos donde no existe una base mínima de capital social y una actitud social de cooperación difícilmente se puede organizar o gestionar con éxito una empresa social.

Figura 1: Tipos de emprendimiento social



Fuente: Elaboración propia con base en Peredo & McLean (2006)

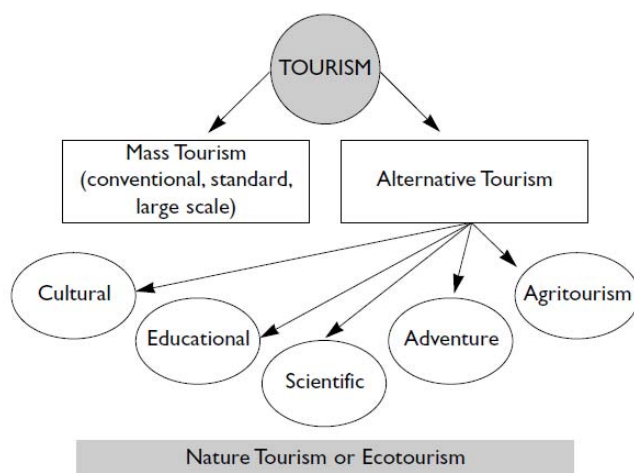
Las empresas sociales forman parte del llamado “tercer sector”, es decir, no son ni empresas privadas ni empresas públicas. Son empresas de la sociedad local, de los grupos civiles que se organizan a nivel de comunidades y micro-regiones. En tanto una modalidad del emprendimiento social (ver Figura 1), las empresas sociales son consideradas organizaciones híbridas o integrales

(Peredo & McLean, 2006) debido a que combinan estrategias para generar ingresos financieros (como las empresas privadas) pero como una vía o medio para alcanzar metas sociales o beneficios de valor social (como las organizaciones no lucrativas). Las estrategias son empresariales y podrían incluir las alianzas o asociación con empresas privadas lucrativas (Ashley & Roe, 1998). Para que las empresas sociales alcancen sus resultados sociales, antes deben ser eficientes en el mercado y generar resultados financieros que las hagan autosuficientes y rentables.

## ECOTURISMO COMO PARTE DEL TURISMO ALTERNATIVO

Algunos autores consideran al ecoturismo como una “modalidad concreta de turismo alternativo y herramienta privilegiada para la consecución del desarrollo sostenible” (Córdoba *et al.*, 2004). Otros autores difieren (Wearing & Neil, 1999), pues observan al ecoturismo no como un tipo más sino como “la base” de diversas modalidades del turismo alternativo, como la actividad y filosofía básica que se mezcla o solapa con formas específicas de turismo como el cultural, educativo, de aventura y el agroturismo (Figura 2).

Figura 2: La relación entre el turismo alternativo y el ecoturismo



Fuente: Mieczkowski (1995) citado por Wearing & Neil (1999: 24)

No es un objetivo aquí entrar en el debate sobre la ubicación del ecoturismo en relación con el turismo alternativo y el desarrollo sustentable o sostenible. En primera instancia, sea como un tipo más de o como la base de todas las modalidades del turismo alternativo, lo cierto es que el ecoturismo es un concepto englobado en uno más amplio: el turismo alternativo (TA).

El turismo alternativo es opuesto al turismo convencional de masas y por ello se caracteriza por la pequeña escala de sus unidades de servicios (hospedaje, alimentación, paseos guiados, etc.) y por el énfasis localista que otorga tanto a la propiedad (sea privada, comunitaria o mixta) como a la gestión

y operación (Pearce, 1992). En ese sentido, el ecoturismo es [...] *de baja densidad, por realizarse de forma dispersa en zonas no urbanas y por haberse diseñado para grupos de personas con intereses especiales que tienen principalmente un nivel cultural por encima de la media y disponen de un nivel de ingresos relativamente alto* (Wearing & Neil, 1999: 23). El ecoturismo, pese a solaparse o entrecruzarse con otros tipos de turismo alternativo por lo cual difícilmente se le encuentra de modo “puro” o aislado de otras modalidades, es una forma de turismo alternativo (Wearing & Neil, 1999: 25).

Por una variedad de razones, en los países en desarrollo el turismo alternativo ha estado mucho más limitado y ha presentado menor éxito que en los países desarrollados. Algunas de esas razones son las que menciona Pearce (1992: 28):

- a) Dependen del turismo internacional, lo cual eleva el coste de los viajes hacia dichos destinos turísticos con oferta alternativa.
- b) Las conexiones locales entre los diversos actores del destino son pobres (dificultad para crear corredores o rutas turísticas por regiones).
- c) Diferencias entre la cultura y los estándares de vida de anfitriones y turistas.
- d) Barreras lingüísticas.
- e) La falta de apoyos oficiales (recursos financieros, asesoría).
- f) No existen mecanismos adecuados de mercadeo (inexistencia o fallas del *marketing*).

La mayoría de los casos de ecoturismo que analiza este autor han surgido ante la oportunidad y la infraestructura creadas por los destinos masivos convencionales (Polinesia francesa; Guadeloupe, en el Caribe francés; Lower Casamance, en Senegal). Pearce (1992) se pregunta si tales proyectos de turismo alternativo (exitosos además) hubieran existido sin el desarrollo previo del turismo masivo convencional. Su respuesta es que “no”, pues para que se pueda hacer referencia al turismo alternativo tiene que existir su opuesto, es decir, el turismo masivo convencional (Pearce, 1992: 28). Además de que la infraestructura del último facilita el acceso al primero.

Una de las definiciones más utilizadas del término *ecoturismo* es la desarrollada por Ceballos Lascuráin y usada por primera vez en 1983 (Jones, 2005: 304; Wearing & Neil, 1999: 25-26).

*Turismo que incluye viajar a áreas naturales relativamente poco perturbadas o contaminadas, con el objetivo específico de estudiar, admirar y disfrutar el escenario, su vegetación y fauna salvajes, así como cualquier manifestación cultural (tanto pasada como presente) existente en esas áreas* (Jones, 2005: 304).

La limitante de esta definición es que sólo contempla variables desde la demanda del ecoturismo, es decir desde la perspectiva del turista, y omite las variables de la oferta o de los proveedores de la actividad (Jones, 2005). Se sugiere que desde el enfoque de la oferta es importante tomar en cuenta los posibles efectos del ecoturismo en la sociedad y cultura receptora, pero sobretodo se debe considerar la dimensión comunitaria o de participación comunitaria en este tipo de turismo (Wearing & McDonald, 2002, citados por Jones, 2005: 305).

Así, pues, las definiciones de ecoturismo han incorporado elementos sociales como la comprensión y valoración de las culturas tradicionales de las sociedades receptoras así como el respeto y conocimiento más profundo de otras culturas y el mejoramiento del bienestar social paralelo a la conservación de las tradiciones locales (Wearing & Neil, 1999: 146-147).

Estos elementos, junto con la conservación del medio natural, configuran el enfoque sustentable del ecoturismo, el cual es [...] *en gran medida una estrategia de desarrollo sostenible*” (Wearing & Neil, 1999: 147).

En este trabajo se tomará como definición básica de ecoturismo la que propone la Sociedad Internacional de Ecoturismo, citada por la *World Wildlife Foundation*:

Ecoturismo es “...*el viaje responsable a zonas naturales que conserva el ambiente y sustenta el bienestar de la población local*” (WWF, 2001: 2).

La ONG *World Wildlife Foundation* (WWF), subraya la necesidad de considerar al ecoturismo en su dimensión social, íntimamente vinculada con el ecoturismo comunitario y las empresas sociales ecoturísticas:

*El término “ecoturismo comunitario” lleva la dimensión social más allá. Este es un tipo de ecoturismo en el que la comunidad local tiene un control sustancial de, y participa en, su desarrollo y manejo, y una importante proporción de los beneficios se quedan en la comunidad* (WWF, 2001: 2).

## **PANORAMA GENERAL DE LAS COMUNIDADES**

Cuatro de las cinco empresas sociales estudiadas se ubican en el Municipio de Santa María Huatulco, en el estado de Oaxaca, México. En tan sólo dos décadas la población del municipio se había multiplicado por 12.4, tomando como referencias el año 1984 cuando se contabilizaron 2.500 habitantes (Orozco, 1992: 96); y el año 2005 cuando el Censo de Población arrojó 31.200 pobladores (INEGI, 2006). Esta explosión demográfica se debe fundamentalmente al desarrollo de la actividad turística y a la inmigración de trabajadores atraídos por ese motivo.



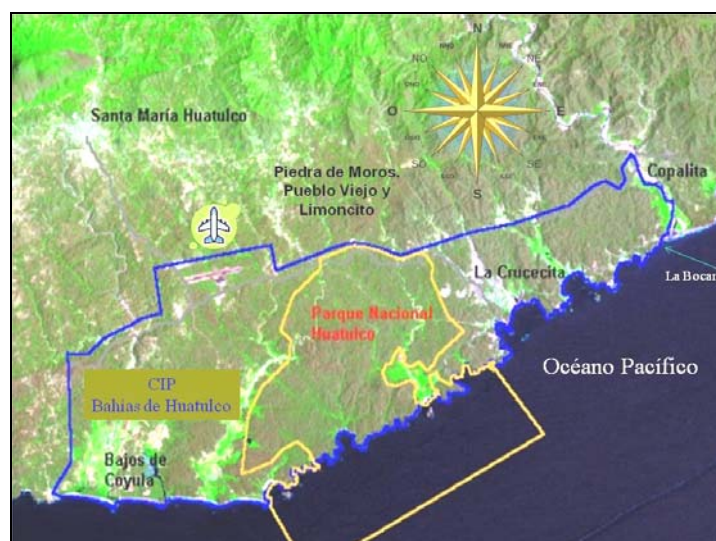
Las principales actividades económicas de los habitantes del Municipio de Santa María Huatulco son: el turismo (40%), la agricultura (30%), la pesca (20%) y la ganadería (10%) (Mendoza *et al.*, 2011).

En el aspecto social, en 2009-2010 el municipio contaba con 74 localidades activas, de las cuales 46 (62%) eran catalogadas como de “muy alta” a “alta” marginación. En esas 46 comunidades, diseminadas por las zonas rurales, vivían 10.068 habitantes; lo cual quiere decir que el 32% de la población total del municipio vivía en condiciones de pobreza extrema (INEGI, 2010). Esta situación contrasta con seis localidades urbanas que son catalogadas como de “muy baja” marginación, entre las cuales se ubican las que pertenecen al Centro Integralmente Planeado (CIP) Bahías de Huatulco. Por lo tanto la polarización social que es mencionada por la literatura (Barkin & Paillés, 2002) se verifica con los datos oficiales.

En el caso de la quinta empresa social, ésta se localiza en el municipio aledaño de San Miguel del Puerto, el cual presenta una mayor marginación económica y social respecto a Santa María Huatulco debido a que quedó oficialmente excluido del CIP turístico Bahías de Huatulco aunque aporta recursos naturales (cascadas, flora y fauna), culturales (fincas cafetaleras) y paisajes (montañas) de gran demanda y rentabilidad turísticas en Bahías.

De las cinco empresas sociales estudiadas, cuatro están ubicadas en pueblos que no rebasan los 200 habitantes (INEGI, 2006): la empresa “Las Tradiciones y Pueblos de Huatulco” se ubica en las comunidades rurales de Piedra de Moros, Pueblo Viejo y Limoncito (ver Figura 3); la cooperativa “Salinas del Zarzal” se encuentra en una colonia del pueblo Bajos de Coyula. Y las cooperativas “Mujer de Barro” y “Flor de Barro” se hallan en la aldea de La Bocana de Copalita. Todas estas poblaciones pertenecen al Municipio de Santa María Huatulco (Figura 3).

Figura 3: Ubicación de comunidades con empresas sociales (Municipio de Sta. Ma. Huatulco)



Fuente: Parque Nacional Huatulco (2007)

La única comunidad con una población significativamente mayor es Barra de Copalita (con 1.376 habitantes en 2005) que se ubica en el Municipio de San Miguel del Puerto. En este poblado se encuentra la quinta empresa social objeto de estudio en esta investigación: la cooperativa “Coopalytan” que gestiona una Unidad de Manejo Ambiental dedicada a la reproducción y crianza de iguanas (reptiles parecidos al lagarto) en cautiverio.

En todos estos pueblos (excepto en Piedra de Moros), la población femenina es superior a la masculina. Este hecho podría explicarse por la emigración de los hombres hacia zonas urbanas cercanas o incluso hacia los Estados Unidos. En todas las comunidades las familias cuentan con tres o dos hijos en promedio. Todas presentan poblaciones con escaso nivel escolar ya que en promedio las personas han estudiado hasta el cuarto o quinto grado de nivel primaria (INEGI, 2006).

## **METODOLOGÍA**

Las técnicas empleadas en esta investigación fueron de tipo cualitativo, debido a que no existían estudios previos sobre las experiencias que constituyen el objeto de estudio. Por tal motivo, se empleó la observación participante (los investigadores adoptaron el papel de turistas), así como la no participante, y las entrevistas semi-estructuradas. En total se aplicaron 16 entrevistas entre los meses de abril a noviembre de 2009. Las grabaciones fueron transcritas y posteriormente se clasificó y agrupó la información en una base de datos.

Con el fin de organizar la información recabada, se utilizaron los indicadores propuestos por Maldonado (2005) para evaluar experiencias de turismo comunitario en su dimensión económico-empresarial, tales como: definición y composición del producto turístico, mercadeo y comercialización, capacitación de sus recursos humanos, diseño de plan de negocios y estrategias, así como la incidencia económica de las empresas turísticas en la economía local, etcétera.

Asimismo se realizaron análisis FODA de cada empresa social, aunque en este informe -por razones de espacio- sólo se presenta uno general, ello con el fin de complementar el diagnóstico estratégico de la dimensión económico-empresarial.

## **RESULTADOS**

### **Origen, naturaleza y composición del producto turístico**

Las cinco empresas sociales ecoturísticas del estudio surgieron a través de procesos muy específicos e impulsadas también por motivos diversos. De ellas, sólo dos las cooperativas *Coopalytan* y *Salinas del Zarzal* se crearon por iniciativa de sus socios aunque por motivos conservacionistas, la primera; y motivos políticos, la segunda. En ambos casos se contó con cierto impulso de agentes externos (ONGs). Por el contrario, en los casos de las cooperativas *Mujer de*

*Barro y Flor de Barro* el gobierno municipal impulsó su creación. En el caso de la sociedad de producción rural (SPR) *Las Tradiciones y Pueblos de Huatulco*, fue la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) a través de la Comisión Nacional de Áreas Naturales y Protegidas (CONANP) y el Parque Nacional Huatulco junto con un empresario privado los que llevaron a cabo la idea de integrar un circuito con expresiones culturales del medio rural. Estas tres últimas son las que ofrecen un producto turístico relativamente más desarrollado, lo cual podría estar vinculado con el modo como surgieron y la inducción que recibieron o reciben de agentes externos.

Los productos turísticos que ofrecen las cinco cooperativas estudiadas son innovadores en la región ya que denotan una oferta creativa, diferenciada y complementaria a la del CIP Bahías de Huatulco (predominantemente de sol y playa) y entre ellos mismos. Una descripción breve de las actividades que constituyen el producto de cada empresa comunitaria se ofrece en la tabla 1.

Debido a que todos estos productos turísticos han surgido de manera espontánea o inducidos por actores externos ante la oportunidad que ofrece la cercanía relativa con el CIP Bahías de Huatulco, el diseño de los cinco productos no se sustentó en estudios previos de factibilidad y mercado.

Tabla 1. Datos generales y producto turístico de las empresas sociales estudiadas

Razón social de las empresas sociales estudiadas	Fecha de registro en acta constitutiva	Núm. socios legales	Servicios que se ofertan al turista
Sociedad Cooperativa de Producción de Bienes y/o Servicios Salinas del Zarzal, S.C. de R.L.	06 septiembre 2007	37	Recorrido por los cultivos y en canoa por la laguna, con una explicación básica. Avistamiento de aves. Servicio limitado de alimentos y bebidas en la palapa con la que cuentan en la playa.
Cooperativa de Producción Pesquera y Eco-turística Coopalytan, S.C. de R.L.	1998 2004: permiso legal para operar la UMA (iguanario)	10	Visita guiada por las instalaciones del iguanario (áreas de reproducción, crianza y exhibición). Información inicial acerca de los tipos de iguanas que habitan la región. Venta limitada de iguanas vivas como mascotas.
Sociedad de Producción Rural "Las Tradiciones y Pueblos de Huatulco", S.P.R. de R.L.	04 de junio de 2007	7	1) <i>Cocina tradicional</i> : Observación del proceso de fabricación de las tortillas en comal y otros productos derivados del maíz; venta de prendas bordadas. 2) <i>Plantío de nopales</i> : Recorrido guiado y degustación de platillos a base de nopales. 3) <i>Taller de abobes</i> : Visita guiada, presentación de la elaboración de adobes; degustación de botanas y bebidas a base de plátano y venta de artesanías. 4) <i>Huerto de cítricos</i> : recorrido guiado y degustación de aguas naturales. 5) <i>Taller de tejidos de palma mixteca</i> : Presentación de formas de tejido de la palma; exposición y venta de artesanías tejidas. 6) <i>Jardín de plantas medicinales</i> : Recorrido guiado por el jardín; degustación de tés a base de plantas medicinales.
Cooperativa Mujer de Barro S.C. de R. L.	2005	4	"Baño" con barro y masajes corporales, con beneficios relajantes y cosméticos. La experiencia se realiza a orillas del río Copalita y se complementa con un baño en el río. Venta de barro en bolsitas bordadas a mano (y otras artesanías de la región). Cuentan con un temazcal que aún no entra en servicio por falta de personal e implementos.
Cooperativa Flor de Barro S.C. de R.L.	19 de octubre de 2006	10	"Baño" con barro con beneficios relajantes y cosméticos. La experiencia se realiza a orillas del río Copalita.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2 se evalúa el grado de desarrollo que han alcanzado los productos ofrecidos por cada empresa comunitaria. En general, ningún producto se ha consolidado en el mercado turístico. Dos cooperativas ofrecen productos en una etapa incipiente (*Salinas del Zarzal* y *Coopalytan*), pues

aún están en su diseño y tienen poco claro a qué segmento del mercado dirigir su oferta y qué vías de comercialización emplear. Otras dos (*Mujer de Barro* y *Flor de Barro*), muestran un producto más estructurado pero aún con debilidades en aspectos como la calidad, la comercialización y el posicionamiento. En términos relativos, sólo una empresa (*Las Tradiciones y Pueblos de Huatulco*) ha logrado integrar productos cuya venta ha tenido “éxito” en un segmento específico. No obstante, el factor que hace vulnerable a esta organización es justamente su dependencia de un solo segmento, que además presenta una marcada temporalidad (turismo de cruceros).

### **Diagnóstico de la experiencia: la dimensión económica**

El surgimiento de las empresas sociales no ha modificado sustancialmente la dinámica económica local, ni en cuanto a efectos multiplicadores derivados de la demanda de bienes y servicios de la región, ni en la generación de un número significativo de empleos formales. Sin embargo, se observó que en las comunidades rurales donde se ubican las empresas cuyos productos tienden a consolidarse han surgido nuevas actividades económicas relacionadas con el turismo (pequeños comercios, restaurantes), a diferencia de aquellas con productos de bajo nivel de consolidación.

Como ya se indicó, son tres las empresas sociales con productos más consolidados que se relacionan con una diversificación de las fuentes de ingresos a nivel local: las cooperativas de comunidad de La Bocana “Mujer de Barro” y “Flor de Barro” y, sobre todo, la SPR “Las Tradiciones y Pueblos de Huatulco” (ubicada en tres poblados que forman un circuito). No ocurre lo mismo en las otras dos empresas sociales (cooperativa “Salinas del Zarzal” en Bajos de Coyula y cooperativa “Coopalytan” en el pueblo de Barra de Copalita), donde los ingresos derivados del turismo son mínimos y esporádicos. En el caso de la creación de nuevos empleos en las zonas estudiadas se debe precisar que los puestos de trabajo (50 puestos aproximadamente) son actividades remuneradas pero no empleos formales dado que no cubren los requisitos legales, tales como horarios, prohibición de trabajo de menores, seguro social, incapacidades, condiciones laborales, vacaciones pagadas, pago de impuestos al trabajo, etc. Por lo anterior, las familias que trabajan en las cooperativas estudiadas (en algunos casos, incluyendo niños y ancianos) no estarían protegidas por los derechos que otorga un empleo formal ni obligadas a declarar sus ingresos. Entonces se podrían clasificar estos puestos de trabajo como formas de subempleo e incluso de trabajo no remunerado (una extensión de las “obligaciones” domésticas dentro de la familia).

En cuanto a la rentabilidad de la actividad turística, es prácticamente imposible aplicar criterios cuantitativos de medición del desempeño de estas unidades económicas ya que carecen de registros sistemáticos de ventas, costos y gastos. Sin embargo, debido a la continuidad que han mostrado las operaciones de las empresas con productos más consolidados se asume que éstas generan una rentabilidad mínima que les permite subsistir en razón de sus bajos costos de operación.

Tabla 2. Nivel de desarrollo y composición del producto turístico de las 5 empresas sociales estudiadas

Variables Empresas sociales	Etapas del producto*	Composición o naturaleza del producto turístico (real y potencial)	Elementos diferenciadores	Segmento de mercado atendido
Cooperativa Salinas del Zarzal	2	<i>Real:</i> Exploración de la naturaleza <i>Potencial:</i> Ecoturismo; turismo rural; contacto con culturas vivas; turismo científico (manglares) y de aventura.	<i>Elementos diferenciadores:</i>  La laguna "Las Salinas" (4 tipos de manglares, fauna silvestre) y la playa virgen "Ixtapa"	No definido
Cooperativa Coopalytan	2	<i>Real:</i> Exploración de la naturaleza <i>Potencial:</i> Ecoturismo; turismo de aventura; turismo rural; turismo científico.	<i>Elementos diferenciadores:</i> Criadero de iguanas único en la zona; sustentabilidad ambiental (conservación de la especie).	No definido
Cooperativa Mujer de Barro	3	<i>Real:</i> Contacto con culturas vivas. <i>Potencial:</i> Turismo de salud.	<i>Elementos diferenciadores:</i> Experiencia en un entorno natural (río, playa). Acercamiento del turista a la gente y paisajes locales.	No definido
Cooperativa Flor de Barro	3	<i>Real:</i> Contacto con culturas vivas. <i>Potencial:</i> Turismo de salud.	<i>Elementos diferenciadores:</i> Experiencia en un entorno natural (río, playa). Acercamiento del turista a la gente y paisajes locales.	No definido
Sociedad de Producción Rural "Las tradiciones y Pueblos de Huatulco"	4	<i>Real:</i> Contacto con culturas vivas. <i>Potencial:</i> Turismo rural; ecoturismo y turismo de aventura; turismo de salud. Campamentos escolares y de verano.	<i>Elementos diferenciadores:</i> De los pocas ofertas de turismo cultural en la zona. Permite al turista un contacto más cercano con los habitantes de los pueblos circundantes al CIP.	Turismo de cruceros

(\*) **Etapas:**

1 = Nulo.

2 = Incipiente.

3 = Más estructurado pero aún con deficiencias.

4 = En vías de consolidarse.

5 = Consolidado.

Fuente: Elaboración Propia

Las empresas sociales más desarrolladas hacen una distribución equitativa de los ingresos; sin embargo, el dinero que se reparte no corresponde necesariamente con el valor del producto generado pues no contempla los costos de la mano de obra y el valor de algunos insumos. Es decir, se reparte casi todo el ingreso disponible pero éste no cubre efectivamente el valor económico de

ciertos materiales e insumos (leña, frutos, verduras, barro, etc.) los cuales se consideran “gratuitos” al tomarse de los huertos o solares de estas familias campesinas. A su vez, el trabajo de mujeres y niños no es considerado como generador de valor económico ya que, como se señaló líneas arriba, se cree que este trabajo no remunerado es parte extensiva de las obligaciones domésticas y familiares.

Finalmente, las cinco empresas sociales están supeditadas a los efectos de la temporalidad que padecen también otros sectores del CIP Bahías de Huatulco. No obstante, en algunos casos sería posible romper con esos ciclos buscando diversificar la oferta de servicios a otros segmentos del mercado regional y estatal que estarían en condiciones de participar en temporadas bajas de turismo. Pero estas estrategias para ampliar nichos de mercado no han sido analizadas por las cooperativas estudiadas.

### **Capacidad de gestión y administración de las empresas sociales**

Al revisar las variables de gestión de las empresas sociales tales como recursos humanos, registros contables, plan de negocio y estrategias de diversificación y reducción de costos se observaron coincidencias en áreas que deben fortalecerse para mejorar su desempeño actual (ver Tabla 3).

De manera general se aprecia una capacidad muy limitada para realizar una gestión empresarial eficaz. Por ejemplo, ninguna de las empresas sociales cuenta con un capital de reinversión para impulsar nuevos proyectos y generalmente deben aportar cuotas para solventar los gastos de operación y promoción o bien dependen de la asignación de fondos públicos o privados para sufragar necesidades mayores. Por otro lado, carecen de una estrategia de posicionamiento de su producto derivada de una indeterminación de los segmentos del mercado turístico atendidos, así como la falta de estrategias de mercadeo. Finalmente, y con base en el grado de consolidación del producto turístico, las empresas con menor desarrollo muestran una ausencia casi total de resultados como empresa, tal es el caso de las cooperativas *Salinas del Zarzal* y *Coopalytan*.

Una situación diferente se observa en las cooperativas *Mujer de Barro* y *Flor de Barro*, empresas sociales constituidas por mujeres, debido a que presentan una mayor regularidad en la prestación del servicio al turismo (los masajes con barro). Esta constancia en las ventas genera un ingreso mínimo que motiva a las socias a mantenerse activas. Sin embargo, no puede afirmarse que sus resultados sean suficientes como para ser competitivas en el mercado local o como para hacer crecer las cooperativas (diversificando su producto, por ejemplo; o incorporando más socias a las empresas sociales).

Tabla 3: Evaluación de la gestión empresarial de las empresas sociales

Variables Empresas comunitarias	Recursos Humanos	Registros Contables	Plan de Negocios	Plan de Comercialización	Estrategia de diversificación del producto	Estrategia de Reducción de costos
<b>Cooperativa Salinas del Zarzal</b>	Sin capacitación administrativa y de gestión empresarial.	Inexistentes en lo relativo al producto turístico	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
<b>Cooperativa Coopalytan</b>	Sin capacitación administrativa y de gestión empresarial.	Básicos. Registros elementales de ingresos y control de gastos. Pagan un contador.	Inexistente	Inexistente. Las ventas de especímenes se hacen de manera fortuita. Sin una relación costo-beneficio en los precios de venta	Inexistente	Inexistente
<b>Cooperativa Mujer de Barro</b>	Capacitación básica. Sin prestaciones y sin suficiente personal para cubrir los servicios.	Básicos. Registros elementales de ingresos y gastos. Sin datos específicos de costos, ventas, comisiones, publicidad, promoción.	Inexistente. Sin objetivos Sin orientación al mercado Sin visión de negocio	Informal. A cargo de terceros Sin dirección a segmentos específicos	Incipiente. Con apoyo de entidades regionales pero poco eficaz. Con posibilidades de operar un temazcal	Nula. Sujetas a pago de comisiones que merman sus ingresos. Con escaso patrocinios de instancias públicas y privadas.
<b>Cooperativa Flor de Barro</b>	Sin Capacitación. Sin prestaciones. Sin local ni elementos de trabajo.	Básicos Registros elementales.	Inexistente. Sin objetivos Sin orientación al mercado Sin visión de negocio	Informal. A cargo de terceros. Sin dirección a segmentos específicos.	Incipiente. Sin apoyo de entidades locales. Sin posibilidades de obtener un local para masajes y ventas,	Nula. Sujetas a pago de comisiones que merman sus ingresos. Sin patrocinios ni apoyos de otras Instancias públicas o privadas
<b>Sociedad de Producción Rural " Las tradiciones y pueblos de Huatulco"</b>	Capacitación Básica. Autoempleo en núcleos familiares sin prestaciones. Disponen de infraestructura básica.	Elementales. Sin información contable detallada y estructurada que permita la toma de decisiones. Pagan contador.	Inexistente. Se apegan a los planes de las agencias que promueven sus servicios	Incipiente. Se realiza a través de medios externos. Las comunidades no participan en su diseño y elaboración	Nula. Dependen de un solo segmento de mercado. No han tomado iniciativas para desarrollar nuevos segmentos	Nula. Su presupuesto está soportado en las cuotas que reciben. No existe planeación de ventas ni controles de costos y gastos. Los costos se perciben como mínimos (al ser tomados de las parcelas propias).

Fuente: Elaboración Propia

El caso más desarrollado a nivel empresarial es el de la sociedad de producción rural *Las Tradiciones y Pueblos de Huatulco* en donde debido a la participación de una agencia de viajes y una compañía de cruceros (ambas del sector privado) se ha logrado definir con claridad un producto y un nicho de mercado. Esto ha contribuido al crecimiento y desarrollo del producto aunque con una fuerte limitante por ser dependientes de un segmento de mercado único, en una temporada específica (el turismo de cruceros en Huatulco sólo opera entre los meses de septiembre a abril).

En síntesis, el panorama que se presenta a través de la Tabla 3 permite resumir una serie de carencias y debilidades que enfrentan a nivel de gestión empresarial las cinco cooperativas estudiadas en esta investigación. Las cinco adolecen de un capital humano falto de capacitación en aspectos como: contabilidad básica, plan de negocios, recursos humanos, etc. Las cinco empresas comunitarias carecen de las herramientas cognitivas para diseñar sus estrategias de comercialización y posicionamiento de su producto en el mercado; carecen de estrategias que eleven la competitividad de sus productos (estrategias de diversificación y reducción de costes, por ejemplo). Por otro lado, desconocen el perfil de la demanda turística en el área de ecoturismo, turismo rural y de aventura. No aplican mecanismos de control de la calidad. Las empresas estudiadas funcionan de manera muy empírica e improvisada por lo cual sus esfuerzos se diluyen al momento que sus ventas no se elevan o simplemente no se generan. Estas debilidades en el terreno de la administración y la gestión empresarial son comprensibles si se toma en cuenta que las personas que participan en las organizaciones están capacitados en área ajenas al sector servicios turísticos o/y a la administración de empresas. Sin embargo, ello no quiere decir que estas deficiencias no se pudieran subsanar con capacitación y adiestramiento.

### **Análisis FODA de las 5 empresas sociales**

El estudio detectó una serie de debilidades y amenazas así como de fortalezas y oportunidades que tienen en común las cinco empresas sociales. Empezando por las fortalezas, las cinco empresas sociales ecoturísticas de Bahías de Huatulco, Oaxaca, poseen una ubicación geográfica estratégica, en entornos con recursos naturales y culturales de interés potencial que podrían propiciar la diversificación de los productos que ofertan, así como generar un producto competitivo en el mercado del turismo de naturaleza tanto nacional como internacional.

Otras fortalezas de estas empresas sociales son: el interés y la perseverancia de los socios e, incluso, cierto empoderamiento en algunos casos -todos ellos factores fundamentales para llevar adelante los proyectos (pese a los obstáculos) y consolidar sus productos turísticos-, la existencia de una infraestructura básica pero funcional para recibir grupos pequeños de turistas, su cercanía con el Centro Integralmente Planeado Bahías de Huatulco y las facilidades de acceso que éste ofrece (aeropuerto internacional, muelle de cruceros, vías de comunicación en buen estado, etc.). A su vez, cuentan con una serie de conocimientos empíricos del entorno natural, de su pasado histórico y de su herencia cultural; manejan un discurso (aunque sea básico, en algunos casos) respecto a la sustentabilidad ambiental; realizan actividades económicas paralelas de bajo impacto ambiental. Su capital social interno (*bonding*), sobre todo a nivel de red familiar, representa a su vez una fortaleza.

Entre las oportunidades está la existencia de ciertos vínculos con agencias externas (ONGs, empresarios privados, otras empresas sociales del turismo) lo cual genera la posibilidad de establecer redes comerciales con otros proyectos comunitarios de la Costa de Oaxaca (y crear circuitos



turísticos regionales) así como alianzas estratégicas con empresarios privados para colocar su producto. A su vez, se tiene la oportunidad de aprovechar su cercanía con la Universidad del Mar (la cual cuenta con profesores e investigadores en el área de administración turística, así como comunicólogos y economistas) para buscar alternativas de capacitación y adiestramiento que enriquezcan su capital humano, entre otros.

Sin embargo, destacan las carencias y debilidades, así como las amenazas, en los cinco casos estudiados:

- ✓ Falta de una visión de negocios y cultura empresarial.
- ✓ No existe plan de negocios (las metas y los medios son poco claros).
- ✓ Funcionan de manera muy empírica e improvisada (no se lleva registro de nada; no hay planeación; no existe supervisión ni retroalimentación).
- ✓ Baja o nula rentabilidad. No han posicionado su producto en el mercado.
- ✓ No tienen definidas sus estrategias de comercialización.
- ✓ Falta consolidar y diversificar los productos turísticos para hacerlos competitivos.
- ✓ Carecen de un capital humano capacitado y eficiente.
- ✓ No saben gestionar fondos públicos de manera autónoma.
- ✓ No aplican mecanismos de control de la calidad y de la satisfacción de los clientes.
- ✓ Falta cultura turística. Desconocen la diferencia entre turista masivo convencional y turista alternativo. No conocen el perfil del turista de naturaleza y de aventura.
- ✓ Carecen de apoyo para el adiestramiento en aspectos operativos (gastronomía, inglés, TICs).

Finalmente, entre las amenazas que enfrentan las cinco empresas sociales es factible destacar que la más inmediata y latente dadas sus debilidades es la falta de rentabilidad de sus unidades económicas y la posibilidad de que se cancele la operación de las mismas. Después de varios años de esfuerzo, empeño, energía social y física este panorama de quiebra de las empresas sociales por falta de apoyo de agentes gubernamentales, privados y educativos representaría una pérdida significativa.

## CONCLUSIONES

Las empresas sociales se sustentan en elementos como el capital social, valores como la solidaridad y la cooperación, la identidad y el sentido de pertenencia social. Sin embargo, las cinco empresas sociales turísticas estudiadas en la zona de influencia del destino Bahías de Huatulco, Oaxaca, cuentan con un capital social débil en todos los casos; los valores de solidaridad y cooperación como máximo son endógenos a la organización pero, respecto al resto de los miembros de sus comunidades, existe divisionismo, conflictos e indiferencia (en este punto, la excepción sería la empresa *Flor de Barro*).

Las cinco empresas sociales reciben principalmente turistas convencionales hospedados en Bahías de Huatulco (quienes viajaron motivados por el sol y la playa) o que descienden de los cruceros y compran el *tour* cultural como una actividad recreativas más de su viaje. Sin embargo, las cooperativas ecoturísticas carecen de una estrategia de comercialización dirigida específicamente al segmento ecoturístico y tampoco han logrado definir con precisión un producto que sea competitivo en ese nicho de mercado. En el mismo sentido, ninguna cooperativa se ha planteado crear un producto diferenciado que combine el disfrute de la naturaleza con el turismo rural o de aventura. Se podría concluir que el producto que ofrecen las cinco cooperativas estudiadas representa una oferta complementaria a la de sol y playa del destino masivo convencional y, en ese sentido, su orientación no es hacia el segmento de los auténticos ecoturistas caracterizados por hacer un viaje responsable con base en una ética de la conservación y el respeto.

A nivel de gestión empresarial las cooperativas estudiadas carecen de un capital humano capacitado y eficiente. Se detectaron vacíos que deberán trabajarse aún tales como: ausencia de un plan de negocios, falta de mecanismos de comercialización, carencia de controles contables y administrativos, así como un escaso adiestramiento en aspectos operativos (gastronomía, inglés, TICs). La mayoría de los socios de estas empresas sociales carecen de las herramientas cognitivas para diseñar estrategias de posicionamiento de su producto en el mercado; carecen de estrategias que eleven la competitividad de sus productos (estrategias de diversificación y reducción de costes, por ejemplo). Por otro lado, carecen de una cultura turística porque, por ejemplo, desconocen el perfil de la demanda en el área del ecoturismo, turismo rural y de aventura. No aplican mecanismos de control de la calidad y satisfacción de los clientes. Las empresas estudiadas funcionan de manera muy empírica e improvisada por lo cual no existe una adecuada organización racional (que combine medios adecuados a los fines, reestructurando unos y otros cuando surgen fallas). Carecen de elementos objetivos como registros para realizar una autoevaluación y detectar deficiencias y proponer estrategias de solución. La ausencia de planeación y registros provoca un estado de duda, de confusión y desánimo entre los socios, sobre todo ante los problemas que enfrenta la organización. Estas personas, casi todos campesinos y amas de casa transformados de buenas a primeras en empresarios, simplemente no pueden explicarse por qué los turistas “no llegan o llegan poco”, “no se interesan” en su producto, sólo hay pérdidas pero no ganancias.

La falta de rentabilidad de las empresas sociales ecoturísticas de la zona circundante del destino turístico Bahías de Huatulco, es una de sus principales debilidades y da pie a la amenaza de su desaparición en el corto plazo.

El aislamiento y la falta de vínculos con otras empresas sociales con problemas semejantes, o con empresas del sector privado impide la expansión de las redes hacia afuera y el desaprovechamiento de otros canales de comercialización. La falta de capital social las hace débiles y vulnerables; las convierte en dependientes de agentes externos cuyos intereses están más bien motivados por el lucro (o el clientelismo político) y no por la creación de valor social. Por lo tanto,

estas empresas “de base comunitaria” estarían fallando en su misión en tanto emprendimientos sociales.

Las fortalezas de estas empresas sociales turísticas coinciden: 1) el entorno natural es atractivo y ofrece posibilidades para desarrollar un producto turístico sustentable; 2) su cercanía con el destino Bahías de Huatulco facilita la incorporación de sus productos al resto de los atractivos del lugar con un valor agregado al ser productos únicos y diferenciados; 3) existe el interés de los socios participantes en llevar adelante sus proyectos y consolidarlos como productos turísticos; 4) cuentan con una infraestructura que, aunque básica, es funcional para recibir pequeños grupos de turistas (lo cual se adapta al criterio de capacidad de carga limitada, del turismo sustentable); 5) existe potencial para crecer y diversificar las alternativas de oferta turística; 6) no dependen necesariamente de la temporalidad turística; 7) posibilidad de establecer y aprovechar redes comerciales para promover la venta de artesanías de la zona (alianzas con otras comunidades de la región); 8) posibilidad de aprovechar y establecer alianzas con actores locales (agencias de viajes, hoteles, y otras cooperativas) para publicitar y promover el producto; 9) pueden aprovechar su cercanía con instituciones de educación técnica, media superior y superior para acceder a cursos de capacitación, talleres de formación laboral y recibir asesoría.

Respecto a los mecanismos de comercialización, las cinco empresas sociales requieren establecer nuevas vías para hacer llegar su producto al cliente. Podría resultar una opción eficaz la creación de un órgano colectivo que asesore y promueva la venta de los productos turísticos generados por las comunidades (agencia de viajes comunitaria, red de empresas sociales turísticas, etc.). Es necesario innovar en esquemas organizativos a nivel regional que ofrezcan, por ejemplo, la integración de los productos -hasta ahora separados- de estas empresas sociales (crear circuitos o corredores turísticos); dar a conocer el producto no sólo a nivel local, sino en un mercado más globalizado (aprovechando las tecnologías de la información); dirigir la propaganda a nichos de mercado especializados; evitar la dependencia y la exclusividad de las operadoras turísticas privadas, entre otros.

En el mundo actual en el que la competencia entre destinos turísticos se vuelve más intensa, será vital que las organizaciones locales puedan formar un solo frente y de esta manera hacer llegar un producto integral, mucho más atractivo al visitante.

Por otra parte, en el ámbito económico es fundamental tratar de utilizar bienes y servicios locales para dinamizar la economía regional, así como darle prioridad al empleo de la población local. Según lo observado, las actividades de algunas organizaciones como es el caso de la sociedad de producción rural *Pueblos y Tradiciones*, familias enteras se han integrado al quehacer turístico (apoyando a minusválidos, madres solteras, emigrantes que han retornado y personas mayores). En general, los ingresos generados por la prestación de servicios turísticos complementan los del sector

agropecuario y pesquero. En este aspecto, las empresas sociales estudiadas estarían cumpliendo con sus metas sociales: estarían generando un valor social.

El diagnóstico estratégico que se llevó a cabo en esta investigación (con base en indicadores de Maldonado, 2005), arroja como resultado general que las cinco experiencias analizadas en la zona del CIP Bahías de Huatulco, Oaxaca, se hallan distantes de cumplir con sus metas económicas y sociales. Sin embargo, no es posible -ni adecuado- hablar del “éxito” o “fracaso” de estos proyectos a partir de una mala gestión empresarial y unos resultados financieros mínimos o nulos pues las cinco experiencias son jóvenes, están en el proceso de la supervivencia como organizaciones y mantienen un mínimo de energía social para continuar impulsando (no sin mucho esfuerzo) sus emprendimientos sociales. Las cinco experiencias están a buen tiempo de ser apoyadas y acompañadas por instituciones públicas y privadas con el fin de salvar sus proyectos e impulsarlos hacia la sustentabilidad.

Los resultados de esta investigación podrán contribuir en el diseño de programas institucionales que acompañen a estas cooperativas en la micro región que circunda el CIP de Bahías de Huatulco, y cubrir las carencias en factores como capital social, capital humano y eficiencia empresarial. Es primordial que estas cooperativas se acerquen a los organismos públicos, educativos y no gubernamentales, con el fin de obtener apoyos que no se limiten a los recursos financieros y materiales, pues sobre todo requieren de recursos intangibles de vital importancia como el enriquecimiento de su capital humano y fortalecimiento de su capital social.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ashley, C. & Roe, D.** (1998) “Enhancing community involvement in wildlife tourism: issues and challenges”. International Institute for Environment and Development, Londres
- Barkin, D. & Paillés Bouchez, C.** (2002) “NGO–community collaboration for ecotourism: a strategy for sustainable regional development”. *Current Issues in Tourism*, 5 (3-4): 245- 253
- Bartra Vergés, A.** (2000) “Conciertos y desconciertos del desarrollo sustentable. Participación social y gestión en los programas regionales”. En: C. Toledo y A. Bartra (Coords.), *Del círculo vicioso al círculo virtuoso. Cinco miradas al desarrollo sustentable de las regiones marginadas*. Plaza y Valdés, PNUD, SEMARNAP, DFID, México, pp. 57-116.
- Coraggio, J. L.** (2000) “Política social y economía del trabajo: alternativas a la política neoliberal para la ciudad”. Miño y Dávila Editores, Buenos Aires
- Córdoba Ordóñez, J.; García de Fuentes, A.; Córdoba Azcárate, M. & Ayala Arcipreste, E.** (2004) “Efectos locales de políticas globales: Celestún y "su" reserva de la biosfera (Yucatán, México)”. *Anales de Geografía*, 24: 55-78
- Cowan Ros, C. & Schneider, S.** (2008) “Estrategias campesinas de reproducción social. El caso de las Tierras Altas Jujeñas. Argentina”. *Revista Internacional de Sociología*, 66 (50): 163-185

- De Bernardy, M.** (1999) "Reactive and proactive local territory: Co-operation and community in Grenoble". *Regional Studies*, 33: 343-353
- Dean, K. & Pesenti, Ch.** (2003) "Sustainable coastal development, The Escalera Náutica: a mega-tourism project on the Baja California Peninsula". Disponible en: [http://www.propeninsula.org/files/file/135EN\\_Briefing\\_Book.pdf](http://www.propeninsula.org/files/file/135EN_Briefing_Book.pdf) Acceso 10 de agosto de 2010
- Fernández Aldecoa, M. J. & Vaillant, Y.** (2010) "Capital social e innovación empresarial. El caso del Priorat, Catalunya". *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 227: 49-77
- Guiso, L.; Sapienza, P. & Zingales, L.** (2007) "Social capital as good culture". NBER Working Paper No. W13712 Disponible en: <http://www.nber.org/papers/w13712>. Fecha de acceso: 22 de abril de 2008
- INEGI** (2006) "II Censo de Población y Vivienda 2005". Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México
- INEGI** (2010) "Catálogo general de localidades". Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México
- Jones, S.** (2005) "Community-based ecotourism. The significance of social capital". *Annals of Tourism Research*, 32(2): 303-324
- Kilkenny, M.; Nalbarte, L. & Besser, T.** (1999) "Reciprocated community support and small-town small business success". *Entrepreneurship and Regional Development*, 11: 231-246
- Lyons, T.** (2002) "Building social capital for rural enterprise development: Three case studies in the United States". *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(2): 193-217
- Maldonado, C.** (2005) "Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario". Organización Internacional del Trabajo, Ginebra
- Manuel Aragón, M.** (2011) "Agentes difusores centrales y grado de difusión de la información en la red social Agenda 21 Local de Bahías de Huatulco, Oaxaca". Tesis de Licenciatura, Universidad del Mar, Huatulco
- Mendoza Ontiveros, M. M.; Monterrubio Cordero, J. C. & Fernández Aldecoa, M. J.** (2011) "Impactos sociales del turismo en el Centro Integralmente Planeado (CIP) Bahías de Huatulco, México". *Gestión Turística, Valdivia*, 15: 47-73
- Mieczkowski, Z.** (1995) "Environmental issues of tourism and recreation". University Press of America, New York
- Orozco Cervantes, P.** (1992) "Bahías de Huatulco. Reseña de reubicación". *Alteridades*, 2(4): 95-99
- Padilla, S.; Propin, E. & Juárez, M.** (1997) "El proceso de urbanización de las costas mexicanas entre 1980 y 1990: dimensión regional y expresión local". *Geografía y Desarrollo*, 14:21-36
- Parque Nacional Huatulco** (2007) "Primer foro de experiencias de ecoturismo comunitario en el Parque Nacional Huatulco y zona de influencia". Presentación de resultados. Santa Cruz Huatulco, Oaxaca
- Pearce, D. G.** (1992) "Alternative tourism: concepts, classifications, and questions". En: Smith, V.L. y Eadington, W.R. [editors], *Tourism alternatives: potentials and problems in the development of tourism*. University of Pennsylvania Press, Philadelphia, pp. 15-30

- Peredo, A. M. y Chrisman, J. J.** (2006) "Toward a theory of community-based enterprise". *Academy of Management Review*, 31(2): 309-328
- Peredo, A. M. y McLean, M.** (2006) "Social entrepreneurship: A critical review of the concept". *Journal of World Business*, 41(1): 56-65
- Sánchez Crispín, A. y Propin Frejomil, E.** (1999) "Valoración medioambiental de los niveles de asimilación de la Riviera Mexicana: homogeneidad geográfica y heterogeneidad económica". *Observatorio Medioambiental*, 2: 295-309
- Toledo, A.** (1994) "Riqueza y pobreza en la costa de Chiapas y Oaxaca". Centro de Ecología y Desarrollo, México
- Wearing, S. & McDonald, M.** (2002) "The development of community-based tourism: re-thinking the relationship between tour operators and development agents as intermediaries in rural and isolated area communities". *Journal of Sustainable Tourism*, 10(3):191 – 206
- Wearing, S. y Neil, J.** (1999) "Ecoturismo: impacto, tendencias y posibilidades". Síntesis, Madrid
- Weber, M.** (1992) "Economía y sociedad". Fondo de Cultura Económica, México
- WWF International** (2001) "Directrices para el desarrollo del turismo comunitario". The Tourism Company, Ledbury

Recibido el 07 de junio de 2011

Correcciones recibidas el 21 de julio de 2011

Aceptado el 29 de julio de 2011

Arbitrado anónimamente