



ENSAYO



Organización y consolidación en emprendimientos comunitarios de Sierra Gorda, Querétaro, México

Organization and consolidation in community enterprises in Sierra Gorda, Querétaro, Mexico

-  Eduardo Mata-Arratia, Universidad Autónoma del Estado México, lalomata19995@gmail.com, orcid.org/0000-0002-3472-116X
-  Yanelli-Daniela Palmas-Castrejón, Universidad Autónoma del Estado de México, hashir04@hotmail.com, orcid.org/0000-0002-7158-0212
-  Alejandro Delgado-Cruz, Universidad Autónoma del Estado de México, adelgadoc@uaemex.mx, orcid.org/0000-0002-9135-9304

Recibido: 22 de abril de 2024

Aceptado: 5 de julio de 2024

Publicado: 30 de septiembre de 2024

Resumen

Introducción: a partir de la crisis por COVID-19, el turismo ha sido una de las principales actividades que se adaptan a las necesidades del mercado. Los emprendimientos comunitarios mostraron un alto grado de resiliencia ante ese acontecimiento, ya que los turistas comenzaron a buscar el contacto con la naturaleza y lugares alejados de la urbanización. **Objetivo:** construir categorías de análisis para determinar el nivel de organización y consolidación de cinco emprendimientos comunitarios de la Sierra Gorda de Querétaro, México. **Metodología:** se aplicó un diseño de Investigación Acción Participativa (IAP), el cual consistió en la construcción de conocimientos y propuestas de intervención. En este sentido, se optó por un diagnóstico participativo donde los miembros de la comunidad fueron colaboradores en la investigación, con la finalidad de comprender de mejor manera los niveles de organización de los emprendimientos. **Conclusiones:** se obtuvieron cuatro niveles de consolidación y ocho categorías basadas en los ejes de la sustentabilidad. Se concluye que los emprendimientos comunitarios necesitan apoyo para fortalecer su estructura organizacional y, lograr redes de colaboración y cooperativismo que permitan su desarrollo y subsistencia ante las diversas crisis del entorno.

Palabras clave: consolidación; emprendimientos comunitarios; organización; turismo

Abstract

Introduction: Since the COVID-19 crisis, tourism has been one of the main activities that adapt to the needs of the market. Community enterprises showed a high degree of resilience to this event, as tourists began to seek contact with nature and places far from urbanization. **Objective:** To build analysis categories to determine the level of organization and consolidation of five community enterprises in the Sierra Gorda of Querétaro, Mexico. **Methodology:** Participatory Action Research (PAR), which consists of the construction of knowledge from intervention in the territory, starting from a participatory diagnosis, theoretically analyzing and proposing alternative solutions based on theoretical knowledge and the perspective of the communities. **Conclusions:** Four levels of consolidation were obtained, and eight categories based on the axes of sustainability. It is concluded that it is necessary to support community enterprises to strengthen their organizational structure and achieve collaboration and cooperative networks that allow their development and subsistence in the face of crises.

Key words: consolidation; community ventures; organization; tourism



Introducción

El modelo capitalista utilizado a escala mundial, que ha sido aplicado al turismo como actividad generadora de divisas, ha traído, entre otros impactos, crisis en los recursos naturales, socioculturales y económicos. Basado en la oferta de las grandes cadenas transnacionales, dicho modelo transfiere las mismas características de planificación a cualquier parte del mundo, sin respetar a la comunidad, la cultura, los recursos naturales y otros. Esto resulta en un crecimiento desmesurado, con grandes ganancias financieras (Hernández 2009; Loor, Alonso y Pérez 2018).

En la búsqueda de mitigar los impactos negativos, surgen modelos como respuesta a los capitalizadores. En Europa, a finales del siglo XX, comienza a fundamentarse un modelo inclusivo, integrador y promotor de un desarrollo endógeno, cuyo objetivo se basa en que las comunidades sean protagonistas de la gestión de sus propios recursos. Este modelo conocido como Turismo de Base Comunitaria (TBC), plantea que los integrantes de las comunidades en los lugares donde se da la actividad turística, se gobiernen a sí mismos, sean prestadores de servicios turísticos y tomen decisiones que generen impactos directamente tanto en sus propias comunidades, como en comunidades aledañas. Es decir, que el desarrollo sea de adentro hacia afuera (Murphy 1985; Blackstock 2005).

Sin embargo, la estructura organizacional que existe en emprendimientos basados en este tipo de turismo aún es deficiente (Ledesma, Peñaloza y Gálvez 2018), ya que la cultura organizativa de la comunidad va de la mano de tradiciones y herencias que vienen de generación en generación (Narváz 2020). Por tanto, es preciso trabajar en conjunto con académicos, organismos no gubernamentales (ONG) e incluso el gobierno, para generar un modelo de negocio que se adapte a las características culturales y territoriales y que permita una gestión administrativa eficiente de los emprendimientos locales.

En la investigación y producción científica en temas de administración y emprendimientos turísticos comunitarios, se observa un claro ejemplo de la falta de involucramiento por parte de los expertos en temas de administración y gestión, que si bien no es el objeto de estudio de este artículo, al realizar una búsqueda en la Web of Science sobre los constructos TBC y cultura organizacional solo aparecen solo 22 artículos, de los cuales uno expone a la cultura organizacional, la innovación y la gestión como estrategias para fomentar la competitividad y el intercambio de conocimientos (Ratnasari et al. 2020). En los últimos años, los emprendimientos comunitarios han ido cobrando fuerza y sido resilientes ante las crisis que se han presentado, como la ocasionada por el COVID-19. Estos han sido un ejemplo para que nuevos emprendedores copien sus estrategias, con el fin de tener ingresos por la actividad turística. La Sierra Gorda de Querétaro es un ejemplo de esos espacios que han ido buscando mejorar día a día su calidad de

vida, haciendo uso de sus recursos naturales y culturales (Ortega-Marín, Gutiérrez y Olmos 2020; Mata et al. 2024).

En este tenor, Querétaro busca ser un destino que aprovecha sus recursos naturales y culturales para detonar al turismo. Esto incluye desde su centro histórico, acueducto y gastronomía hasta áreas vinícolas que lo posicionan como la tercera región más importante del país (Arévalo 2018) y que se enfocan sobre todo en un turismo gastronómico. Cuenta con un sinnúmero de recursos que pueden ser aprovechados como atractivos turísticos. Por ejemplo, el municipio de Amealco, Pueblo Mágico, reconocido a escala internacional por la muñeca étnica ñhañhu “Lele”, también llamada por los extranjeros “María” y, los recursos naturales y culturales de la Sierra Gorda. En ese contexto, en el presente artículo se construyeron categorías de análisis para determinar el nivel de organización y consolidación de emprendimientos comunitarios a través de los ejes de la sustentabilidad, en cinco emprendimientos de la Sierra Gorda de Querétaro. La intención es desarrollar nuevas líneas de investigación multidisciplinaria, en las que se participe de forma holística para el desarrollo en los municipios de México.

Marco teórico

Murphy y Murphy (2004) y Richards y Hall (2000) plantean que el Turismo de Base Comunitario (TBC) puede ser una herramienta para reducir la pobreza. Se sugiere, además, que las comunidades receptoras de turismo tengan una participación activa y dinámica, lo que puede aumentar el autoempleo, la oferta laboral, la infraestructura adecuada para satisfacer al turista y, por qué no, beneficiar a la propia comunidad, al mejorar su calidad de vida (Bedón, Pazmiño y Naranjo 2019; Noyola-De la Llave, Cerón y Palmas 2022).

El TBC incrementó su uso e impactos positivos en América Latina. Los principales países que han usado este modelo son Ecuador, Brasil, Costa Rica y Perú (Ruiz et al. 2008; Guerreiro 2007; Trejos y Matarrita-Cascante 2010). Los impactos positivos registrados fueron tan significativos que en países como Colombia y Ecuador se implementaron políticas públicas relacionadas con el TBC y se promovieron investigaciones para mostrar la viabilidad del modelo y que pudiera aplicarse en otros países con similitudes en recursos naturales, culturales, sociales y políticos (Vásconez 2018; Sotomayor y Cueva 2020).

Aunque para algunos autores son más los impactos positivos que ha generado el modelo, también ha desatado una serie de críticas, ya que los impactos negativos que se generan en los recursos naturales y culturales de las comunidades son altos (Monterroso y Zizumbo-Villareal 2019). Con el pasar de los años, el modelo ha tenido una alta resiliencia y se han ido adaptando y mitigando los errores, con el fin de ser una alternativa viable de desarrollo (Palma 2021). De hecho, existen

investigaciones en las cuales se han planteado indicadores que permiten ver que el turismo es una actividad que eleva el nivel de calidad de vida de la comunidad y combate la pobreza (Noyola de la Llave Palmas y Cerón 2022; Noyola de la Llave, Cerón y Palmas 2022).

Es importante aclarar que el TBC es más que una modalidad de propuesta de turismo; se basa en la gestión de productos turísticos bajo un enfoque de construcción y beneficio común. A través de la participación de los pobladores locales, se generan impactos positivos, trabajando en conjunto con el enfoque sustentable, para incidir en el ámbito económico, así como en el cuidado y la preservación del territorio rural y la cultura local (Palomo 2003).

Uno de los elementos más importantes de las propuestas turísticas bajo el enfoque del TBC es el papel fundamental que adopta la comunidad local para planificar, organizar y controlar sus proyectos; se adapta a nuevas labores y se generan vínculos con otros actores del territorio para tener mayores resultados (López-Guzmán y Sánchez Cañizares 2009). El desarrollo local se entiende como aquel que la comunidad genera para tener un bienestar social y económico, de tal manera que se fomente la participación de la gente. La comunidad participa tomando decisiones, formulando estrategias, generando recursos económicos o aportando recursos de diversas fuentes para contar con la infraestructura básica necesaria para satisfacer las necesidades de los turistas. También marca las normas y reglas a seguir por cada uno de los participantes, lo que algunos autores denominan gobernanza (López y Torres 2020; Palomino, Gasca y López 2016).

En México se ha propuesto el mismo planteamiento que se ha dispuesto a escala mundial respecto al modelo de TBC. Los estados donde las investigaciones han demostrado que el TBC ha funcionado son Chiapas, Oaxaca y Guerrero. En ellos, existen similitudes destacables en las comunidades: por ejemplo, los recursos naturales con los que cuentan (playas, selva y montañas), al igual que los recursos culturales, la gastronomía, el folklore, la agricultura y la ganadería (Palomino, Gasca y López 2016; Osorio-García y Estrada 2019; Hernández-González 2021).

Por otra parte, el TBC va de la mano de la sustentabilidad, debido a que busca el rescate y la preservación de los recursos naturales y culturales y la generación de ingresos extras a los que perciben las comunidades por otras actividades. Busca que los integrantes de la sociedad sean partícipes de las actividades, es decir, considera lo ambiental, social y económico, conocidos como los ejes de la sustentabilidad (Calle-Calderón y Salazar 2021; Ortega 2015; Palomino, Gasca y López 2016) (tabla 1). Este continuará siendo un tema de relevancia, a partir de las crisis ambientales, sociales y culturales.

Tabla 1. Categorías de análisis para emprendimientos locales

Ejes de la sustentabilidad	Categorías de análisis	Características	Autores
Social / económico	Organización empresarial (comunitaria)	Aumento de capacidades e impulso en la autogestión de capacidades gerenciales colectivas sin fines de lucro para cumplir con requisitos de certificación en materia de comercio justo y economía circular, de innovación y competitividad, que sean compatibles con sus formas de vida colectiva y cultural actual	García 2017; Rodríguez-Zúñiga, González-Guillén y Barrera-Pacheco 2019; Sánchez, Trejo y Montiel, 2019
Ambiental / económico	Infraestructura turística Enotecnias implementadas en la infraestructura o las actividades que se desarrollan.	La inversión del capital en infraestructura pensada hacia una planificación que responda a las necesidades de los recursos naturales, movilidad, hospedaje, así como la oferta de alimentos y bebidas son obras que responden a un grado de jerarquización, valoración y priorización. Para las comunidades, el uso de técnicas ancestrales y materiales endémicos eleva el respeto a los recursos	Pasquotto Mariani 2012; Simanancas-Cruz et al. 2017; Chang y Moreira 2019; Lagos-Ojuela 2021
Económico / social	Relaciones con autoridades gubernamentales	El gobierno local, regional y estatal contribuyen en el alcance de metas, por lo que los vínculos entre la comunidad y las diferentes dependencias son elementales	Cuesta 1996; Castello 2020
Social	Experiencia en atención al turista	La actividad turística establece relaciones sociales en el destino, entre los residentes y turistas, que construyen experiencias memorables para garantizar el regreso	Santos 2004; Barbini 2008; Castello 2020
Ambiental / social	Capacitación y profesionalización del servicio	Una buena y correcta atención al cliente garantiza un servicio de calidad. Los servicios pueden mejorar con el tiempo, por lo que se requiere una constante capacitación al personal local	Sánchez Panty 2020; Salazar et al. 2021; Cruz et al. 2021

Tabla 1. (continuación)

Ejes de la sustentabilidad	Categorías de análisis	Características	Autores
Económico	Ingresos por turismo (anual)	Los ingresos generados por el turismo comunitario tienen un alcance diferente al Producto interno Bruto (PIB). Se busca que se distribuyan de manera equitativa, que sean constantes para todos y que sean una herramienta para que, en conjunto, se logren las metas planteadas	Barros- Pinto 2021; Montenegro y Jarquín 2021; Alvarado 2022
Social	Reconocimientos o acreditaciones	En la actividad turística existen certificaciones, reconocimientos o acreditaciones que permiten generar buenas prácticas sustentables, dando un valor social y simbólico a los desarrollos	Barrionuevo et al. 2022; Mendoza y Reyes 2023

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 1, considerando los ejes de la sustentabilidad propuestos por la Organización Mundial del Turismo y otros autores, se determinan las categorías de análisis requeridas para alcanzar el objetivo de la investigación, mismo que se desprenden del modelo de TBC y sus concepciones.

Metodología

Se utilizó la Investigación Acción Participativa (IAP) entre 2018 y 2024. A partir de entrevistas, visitas a los lugares, participación y dinámica con las comunidades, se dio un punto a cada categoría de análisis según nivel en el que se encontró cada emprendimiento (nivel 1= un punto, nivel 2= dos puntos, nivel 3= tres puntos y nivel 4= cuatro puntos).

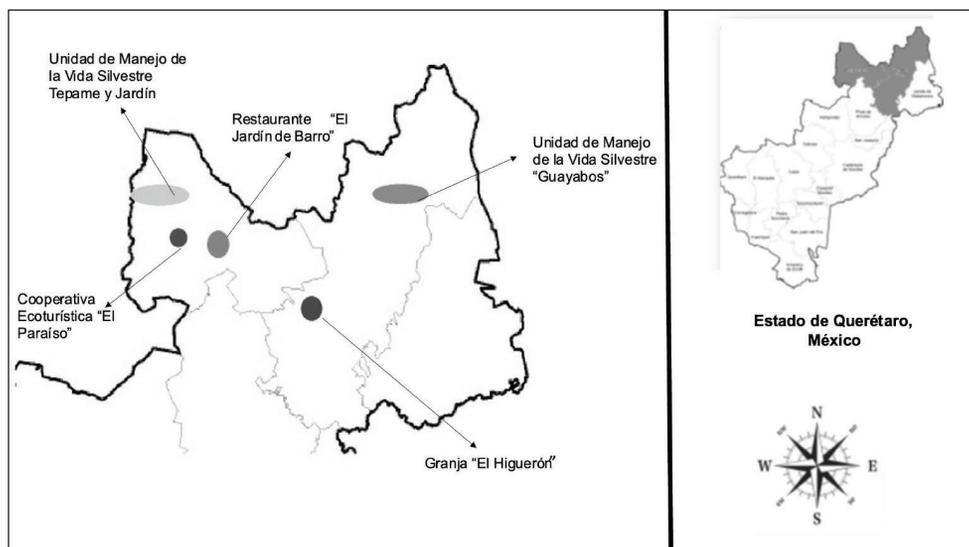
Caracterización de emprendimientos

Los cinco emprendimientos considerados están dentro del territorio denominado Sierra Gorda de Querétaro (mapa 1). Tienen características únicas, que hacen que los turistas reciban experiencias inolvidables referentes al turismo comunitario basado en la sustentabilidad. Pertenecen a la comunidad o los dueños son originarios del lugar.

El más joven de los emprendimientos es la Cooperativa Ecoturística “El Paraíso”. En 2017, inició como un emprendimiento comunitario familiar, con miras a ser ejemplo de sustentabilidad. Este emprendimiento cuenta con una zona de acampado

y cabañas ecológicas, las cuales fueron construidas con ecotecnias. Cabe mencionar que las ecotecnias se caracterizan principalmente por emplear materiales endémicos y ecológicos (como piedras, barro, tepojal, varas de carrizo); además de estar basadas en conocimientos heredados de generación en generación dentro de la comunidad. En 2022, se construyó un comedor para brindar el servicio a turistas e integrantes de la propia comunidad, donde se ofrecen platillos típicos como enchiladas serranas.

Mapa 1. Ubicación de emprendimientos



Fuente: adaptación con base en INEGI 2020.

Actualmente, en la Sierra hay dos Unidades de Manejo de Vida Silvestre (UMA), denominadas Tepame y Jardín y, Guayabos. La UMA de Tepame y Jardín cuenta con servicio de hospedaje, pero no de alimentos. Tiene como objetivo salvaguardar la biodiversidad de la Sierra y generar una alternativa de desarrollo para la comunidad. Mientras que la UMA de Guayabos brinda el servicio de hospedaje, hecho con ecotecnias y alimentos. Su objetivo es conservar el bosque de niebla, mediante el uso de cámaras de trampa para la conservación de flora y fauna.

Por su parte, la granja El higuero es un emprendimiento familiar que ofrece cabañas ecológicas, alimentos y productos agrícolas. En particular, la familia a cargo busca enseñar a niños y jóvenes la importancia de salvaguardar la flora y la fauna. Por último, el restaurante El jardín el barro oferta gastronomía estilo gourmet, con la insignia del km 0 que promueve la organización Slow Food (Arboleda, 2021), por lo que los insumos son cosechas y producciones propias.

Los dueños de los cinco emprendimientos decidieron integrar sus pequeñas empresas o fortalecerlas a raíz de la pandemia para apoyarse mutuamente, dar trabajo

a más personas, disminuir la migración y atraer a turistas. Tienen la competencia directa de algunos emprendimientos y grupos que, por los años de funcionamiento y por las redes con asociaciones gubernamentales y no gubernamentales, cuentan con infraestructura y ventas consolidadas. Sin embargo, han trabajado para pertenecer a programas de gobierno y de otras asociaciones para mejorar su infraestructura y servicios.

Resultados y discusión

Resultados

Una vez recolectados los datos, se analizaron e interpretaron para determinar niveles acordes a la comunidad y a las características de los emprendimientos. Durante el diagnóstico de cada emprendimiento, se generó un mecanismo de evaluación basado en las categorías de análisis vinculadas a los ejes de la sustentabilidad (tabla 2). El nivel 1 se determinó para el emprendimiento que cumple con la menor cantidad de categorías y así sucesivamente hasta llegar al nivel 4. En este último, el emprendimiento se presenta como modelo a seguir, dado que, además de cumplir con las ocho categorías determinadas, da pauta para que las comunidades de Sierra Gorda lo tomen de referencia.

En el nivel 1 se observan aspectos básicos de los ejes de la sustentabilidad establecidos en la tabla 1; en el nivel 2, aspectos en vías de consolidación. El nivel 3 es el más cercano a la consolidación, con una visión integral, en la que se valora la situación estructural de las personas que conforman el emprendimiento, tomando como principal reto la participación, así como la cooperación. También se evalúa la infraestructura deseable, considerando que debe prevalecer el uso de ecotecias, así como un diseño armónico con los lugares.

Tabla 2. Diagnóstico de la comunidad basado en la Investigación Acción Participativa

Categorías de análisis	Eje sustentable	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Organización empresarial	Social/económico	Grupo integrado por pocas personas interesadas en participar, con la operación de servicios turísticos	Indicios de interés de un mayor número de participantes; se comienza con trabajos y reuniones constantes buscando mejoras	Los participantes ya integran un grupo; llevan tres años o más trabajando para consolidar el emprendimiento	El grupo de trabajo es sólido. Llevan más de cinco años ejecutando el proyecto, generan autoempleos y empleos para otras personas de la comunidad
Infraestructura turística	Ambiental/económico	Tienen poca o nula infraestructura de atención al turista	El emprendimiento ha construido la primera parte de su infraestructura y cuenta con servicios básicos como sanitarios, área de acampar, hospedaje básico y cocina	La infraestructura del proyecto supera lo básico, tiene identidad propia y capacidad de satisfacer por completo las necesidades de los turistas (aérea de comida, hospedaje y baños)	Cuentan con la infraestructura requerida para ofrecer todos los servicios que se plantearon al inicio, tienen rasgos distintivos, cuentan con servicios de luz, agua y ecotecnias. El servicio se puede considerar superior y está consolidado
Relaciones con autoridades gubernamentales	Económico/social	No hay ningún vínculo con autoridades locales o instituciones relacionadas con el turismo o las áreas naturales protegidas	Existen acercamientos a instituciones gubernamentales relacionadas con las áreas naturales protegidas o el turismo, además de vincularse con autoridades locales	Hay relaciones contantes con instituciones que fungen como aliadas del emprendimiento y ya inician con la regulación para la óptima operación en marcos normativos	El emprendimiento tiene una relación sólida con los organismos gubernamentales de los tres niveles y con otras asociaciones
Experiencia en atención al turista	Social	No cuentan con experiencia en atención a clientes o turistas	Hay un reducido acercamiento al servicio turístico; sin embargo, han encontrado vías para atender a los turistas de forma amable, cálida y han recibido opiniones prometedoras	Tienen suficiente experiencia en atención a clientes para garantizar la calidad en el servicio, manejan protocolos de sanidad y tienen habilidades que les permiten solucionar problemas comunes en la oferta turística	Cuentan con más de cinco años de experiencia en el servicio a clientes de forma profesionalizada, garantizan un servicio de calidad, resuelven cualquier inconveniente y sus reseñas destacan en páginas o buscadores

Tabla 2. (continuación)

Categorías de análisis	Eje sustentable	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Capacitación y profesionalización del servicio	Ambiental/ social	No han recibido capacitaciones en temas de turismo, atención a clientes o microemprendimiento, que puedan fortalecer sus actividades productivas	Cuentan con algunas capacitaciones sobre temas de turismo, atención al cliente e historia de su municipio	Tomán cursos o capacitación continua en varios temas esenciales como la atención al cliente, el conocimiento de su espacio geográfico, primeros auxilios y diseño de proyectos turísticos. Cuentan con algunos reconocimientos constancias e incluso certificados con validez curricular	Cuentan con certificaciones para ofrecer productos de calidad, las cuales han sido adheridas a un proceso educativo dentro del emprendimiento. Los guías están certificados en turismo de aventura o especializados en esta rama
Ingresos por turismo (anuales)	Económico	Aún no perciben una entrada por los servicios turísticos, apenas inician con la estructuración de los productos y servicios	Reciben alguna remuneración por el servicio, que, si bien no ha sido significativa para la sustentabilidad económica, les ha servido para hacer una reinversión en la mejora estructural del emprendimiento	Tienen ingresos regulares por turismo, al menos dos fines de semana por mes tienen ventas aseguradas. Los ingresos que perciben al año son suficientes para subsistir y reinvertir	Presentan ventas constantes, al menos una vez a la semana prestan servicio. Por lo tanto, el turismo se ha convertido en una alternativa complementaria. Los ingresos les permiten vivir cómodamente, otorgar algunos empleos e invertir en innovaciones o mejoras para el emprendimiento
Ecotecnias implementadas en la infraestructura o las actividades que se desarrollan	Ambiental	No aplican ecotecnias	Aplican al menos una técnica sustentable, lo cual ha generado un impacto positivo en la preservación del ecosistema	Parte de la infraestructura y operación del proyecto se basa en la utilización de técnicas sustentables que les permiten coexistir con el ecosistema	Muestran indicios de un emprendimiento sustentable. La infraestructura y los procesos productivos se basan en técnicas ecológicas
Reconocimientos o acreditaciones	Social	No tienen ningún tipo de reconocimiento o acreditación		El emprendimiento cuenta con acreditaciones de salud y servicio a nivel regional	Tienen los reconocimientos o acreditaciones necesarias para un correcto funcionamiento. Las certificaciones pueden ser a nivel nacional o internacional, lo cual los convierte en un ejemplo a seguir para su comunidad y otras

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo.

En la tabla 3 se determina el nivel de cada emprendimiento analizado, de acuerdo con sus características.

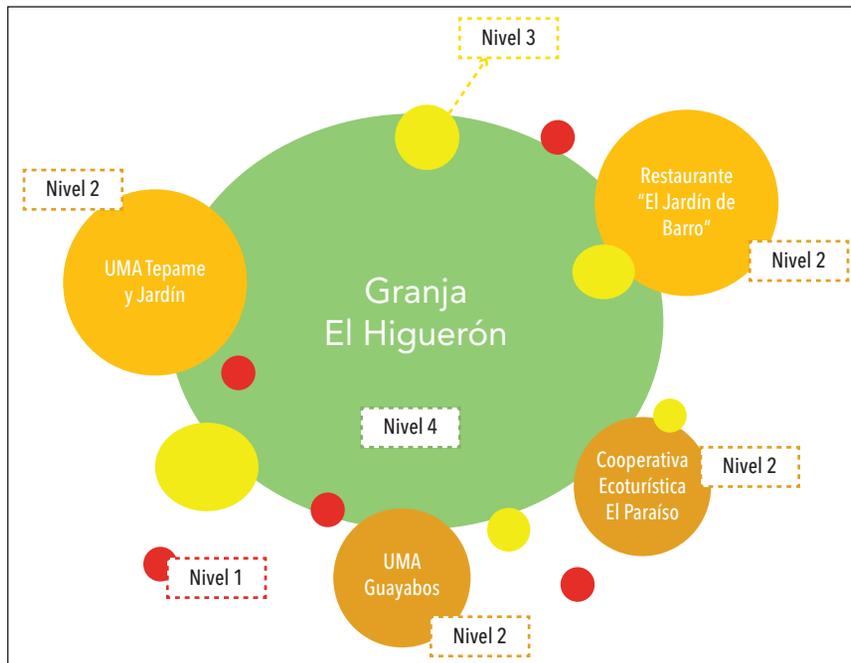
Tabla 3. Nivel de los emprendimientos

Categorías de análisis	Eje sustentable	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Organización empresarial	Social/ económico	Cooperativa Ecoturística El Paraíso UMA Guayabos	Restaurante El Jardín de Barro UMA Tepame y Jardín		Granja El Higuierón
Infraestructura turística	Ambiental / económico		UMA Tepame y Jardín Cooperativa Ecoturística El Paraíso	Restaurante “El Jardín de Barro”	Granja El Higuierón UMA Guayabos
Relaciones con autoridades gubernamentales	Económico/ social	Cooperativa Ecoturística El Paraíso UMA Guayabos	Restaurante El Jardín de Barro UMA Tepame y Jardín		Granja El Higuierón
Experiencia en atención al turista	Social	UMA Guayabos	Restaurante El Jardín de Barro UMA Tepame y Jardín Cooperativa Ecoturística El Paraíso		Granja El Higuierón
Capacitación y profesionalización del servicio	Ambiental/ social	UMA Guayabos	Restaurante El Jardín de Barro UMA Tepame y Jardín	Cooperativa Ecoturística El Paraíso	Granja El Higuierón
Ingresos por turismo (anuales)	Económico	Cooperativa Ecoturística El Paraíso UMA Guayabos	Restaurante El Jardín de Barro UMA Tepame y Jardín		Granja El Higuierón
Ecotecnias implementadas en la infraestructura o actividades que se desarrollan	Ambiental		Restaurante El Jardín de Barro UMA Guayabos UMA Tepame y Jardín Cooperativa Ecoturística El Paraíso		Granja El Higuierón
Reconocimientos o acreditaciones	Social		Restaurante El Jardín de Barro UMA Guayabos UMA Tepame y Jardín Cooperativa Ecoturística El Paraíso		Granja El Higuierón

Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

Una vez colocados los emprendimientos en los niveles correspondientes, se obtuvo el más alto con 20 puntos, que es la Granja El Higuerón. Se plasmaron y resumieron los resultados en la figura 1, la cual ayudó a visualizar y entender cómo integrar rutas turísticas o una red de colaboración bajo diversas modalidades, así como complementar actividades entre emprendimientos, de manera que a mediano plazo todos puedan alcanzar un nivel 4 de desarrollo.

Figura 1. Nivel de los emprendimientos a partir de los ejes de la sustentabilidad



Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

Como se muestra en la figura 1, Granja El Higuerón cuenta con una variedad de servicios e infraestructura. En dicho emprendimiento están organizados socialmente de tal manera que la experiencia que recibe el turista es única y completa. Por ello, se posiciona como el emprendimiento mejor consolidado. Este nivel de consolidación puede ser el camino para desarrollar nuevos productos turísticos, como rutas o paquetes y, en otros casos, fortalecer los que tienen. Dentro del nivel 2, están las dos Unidades de Manejo de Vida Silvestre y el restaurante El Jardín de Barro. Estos tres emprendimientos pueden considerar sus puntos débiles y convertirlos en fortalezas, ya que tienen aspectos fuertes que pueden ayudar en mejorar su organización y subir de nivel.

En el nivel 1 se encuentran los emprendimientos UMA Guayabos y Cooperativa Ecoturística El Paraíso. Durante el periodo en que se desarrolló la IAP (de 2018 a

2024), se notó un crecimiento importante de este último. Han cambiado y fortalecido las áreas que se marcan en este artículo. En la actualidad, este emprendimiento se posiciona en el nivel 2. Desde su creación en el año 2018, la cooperativa se mantuvo en el nivel 1, debido a que la comunidad no presentaba integración y cohesión social. Sin embargo, seis años más tarde, cuenta con servicios como zona de campamento, hospedaje en cabaña hecha con ecotecnias y un restaurante comunitario, donde se ofrece comida tradicional. Una fortaleza más de este emprendimiento es la accesibilidad a recursos naturales como “las adjuntas”, cuyo nombre obedece a la unión de los ríos Santa María, de agua caliente, y Ayutla, de agua fría, lo cual es una experiencia única para los turistas. Por otro lado, la UMA Guayabos, aún debe fortalecer sus áreas de oportunidad como la organización empresarial, la relación con las autoridades y la capacitación de su personal, para aumentar el número de turistas que recibe. Cabe mencionar que este emprendimiento tiene como ventaja el clima, por su bosque nublado, el cual puede ser un atractivo.

Por último, en la figura 1 se puede apreciar un esquema para proponer una red de cooperación entre los emprendimientos, en la que el más fuerte señala el camino. Si bien, aunque existen otros esquemas surgidos basados en el incremento de la demanda turística en la Sierra, para este caso de estudio no fueron considerados, por su bajo grado de participación en las diversas actividades que se realizan como comunidades. Sin embargo, en la imagen aparecen de forma simulada, con el fin de mostrar que existen más emprendimientos y que en el futuro pueden ser objeto de estudio.

Discusión

Esta investigación analiza los emprendimientos desde una visión pragmática, empero, se deben aportar conocimientos desde áreas más fuertes, como la administración, que señala que una estructura organizacional es un recurso intangible que el emprendimiento puede manejar de forma estratégica (Espinal, Gutiérrez y Sabogal 2024; Del Rivero y Ramírez 2023). Sin embargo, como mencionan Ledesma, Peñaloza y Gálvez (2018), el uso de una estructura organizacional en emprendimientos basados en el TBC aún es deficiente, por lo que aquellos que surjan en las comunidades deben contar con las capacidades necesarias para resolver problemas y ser competitivos. Los emprendimientos con un alto nivel organizacional y de consolidación cuentan con mejores posibilidades de infraestructura, por los apoyos que reciben de otros sectores. Esto trae la ventaja de una mayor visibilidad y, por ende, los beneficios económicos que obtienen han mejorado significativamente.

Desde la experiencia de la administración, la capacitación es indispensable para otorgar un servicio de calidad. Es poco el apoyo en los aspectos de capacitación en servicio al cliente y certificaciones. No basta con una cultura organizacional que se herede de generación en generación (Narváz 2020), el trabajo multidisciplinario es

un esfuerzo que debe realizarse cuando se trata de apoyar a las comunidades. A lo largo del tiempo, una cantidad considerable de iniciativas han fracasado a nivel nacional y local. Por tanto, es necesario trabajar de la mano con acciones colectivas y fortalecer la participación y el intercambio de conocimientos (Ratnasari et al. 2020). En los cinco emprendimientos, el intercambio de conocimientos ha permitido mejorar el servicio que ofrecen y su mercadotecnia. Los dos emprendimientos más consolidados, han mostrado al resto que el uso de redes sociales puede atraer a más turistas.

Conclusiones

Pese a la complejidad organizacional y la interrelación que existe entre los emprendimientos, se visualiza al TBC como una estrategia que puede permitir que las comunidades tengan un ingreso extra y complementario, especialmente en regiones como la Sierra Gorda. Allí se necesita reorganizar los sitios turísticos, así como ofrecer alternativas para diversificar la oferta y, sobre todo, equilibrar la capacidad de carga del turismo.

Para lograr las conexiones entre los emprendimientos, se deben generar vínculos entre actores. Aquellos emprendimientos más fortalecidos desde el punto de vista organizacional pueden enseñar a los que están en niveles más bajos la forma de trabajar con el sector gubernamental y no gubernamental, captación de recursos, participación en reuniones, capacitación del personal e integración de las personas y de las ideas. Es decir, todo aquello que los lleve más allá de la toma de decisiones, hacia la cohesión social y que, en caso de crisis, les permita una alta resiliencia.

Es ineludible unir esfuerzos cuando se enfrenten a situaciones adversas, en las que los conocimientos y las experiencias permitan tomar soluciones holísticas por parte de todos los sectores (academia, gobierno, asociaciones civiles, entre otras). En el periodo de esta investigación se verificó que los emprendimientos están dispuestos a compartir conocimientos entre ellos, con la academia y con otros sectores, siempre y cuando se sientan escuchados. Si los emprendimientos logran consolidarse y posicionarse, se debe buscar la manera de que sigan fortaleciéndose y evolucionen buscando un nivel organizacional y una oferta turística bien cimentada. De esa manera, pueden situarse no solo como una unidad que sobresalga en el territorio, sino que la Sierra Gorda puede ser reconocida como una región turística que aporta valor a los recursos y a la identidad cultural, que busca el desarrollo endógeno a partir de objetivos compartidos y afines a su contexto. De ahí que la toma de decisiones para las políticas públicas se debe basar en diagnósticos que permitan identificar niveles de organización de acuerdo con las realidades de los emprendimientos.

Por otra parte, los resultados permiten hacer una crítica a los modelos tradicionales enmarcados en lo comunitario. Se pueden señalar limitaciones tanto en el modelo teórico como en el pragmatismo de las propias comunidades. Es indispensable un trabajo colectivo que permita un nivel organizacional alto y una consolidación de los emprendimientos que dé como resultado el desarrollo endógeno. Dicho desarrollo necesita recursos económicos, ya que los recursos naturales y culturales los tienen las comunidades. Sin embargo, se identifica que los emprendimientos tienen un incipiente acceso a los recursos económicos para la inversión; por ende, desde los modelos de TBC se deberán fortalecer las políticas públicas de financiamiento flexible y accesible a las comunidades.

En cuanto a futuras líneas de investigación, es necesario trabajar en la construcción de un modelo organizacional de emprendimientos comunitarios basado en el trabajo cooperativo entre diversos actores y en la generación de redes de cooperación, con el fin de elevar la calidad de vida. Dicho modelo, como se mostró en este estudio, deberá categorizarse a partir del nivel más alto y presentar el emprendimiento modelo en la región a estudiar. De esa forma, se tomarán en consideración las características específicas de cada comunidad.

Bibliografía

- Alvarado, Ruth. 2022. “El turismo rural y el desarrollo local sostenible desde la percepción de los pobladores de la parroquia Ingapirca”. *Revista Publicando* 9(33): 67-86. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8250403>
- Arboleda, Verónica. 2021. “¿Qué son las cocinas kilómetro cero?”. *Revista Diners*. https://revistadiners.com.co/estilo-de-vida/gastronomia/2762_cocina-kilometro-cero/
- Barbini, Bernarda. 2008. “Capital social y desarrollo. Aplicación de indicadores de capital social al ámbito turístico”. *Aportes y Transferencias* 12 (2): 65-91.
- Barros Pinto, Freddy. 2021. “Alcances del turismo sostenible: un análisis cualitativo de las experiencias de dos comunidades en Ecuador”. *Siembra* 8:1. doi.org/10.29166/siembra.v8i1.2414
- Blackstock, Kirsty. 2005. “A critical look at community based tourism”. *Community Development Journal* 40(1): 39-49.
- Calle-Calderón, Angélica, y Salazar, Diego. 2021. “Indicadores de gestión comunitaria a partir de los ejes del turismo comunitario. caso: Emprendimientos de la nacionalidad Waorani en Yasuní”. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades* (15): 123-140. doi.org/10.37135/chk.002.15.08
- Castello, Vanessa. 2020. “Desafíos y oportunidades para el turismo en el marco de la pandemia COVID-19”. *Cuadernos de Política Exterior Argentina* 131: 115-118. doi.org/10.35305/cc.vi13i1.85

- Chang Meza, Bryan, y Mirka Elizabeth Moreira Laz. 2019. "Infraestructura Turística. Caso de estudio: Malecón del sector Don Juan Cantón Jama, Provincia de Manabí", <http://repositorio.sangregorio.edu.ec/handle/123456789/1368>
- Cruz, Marianela Belén. 2021. "La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias del marketing digital. Caso de estudio hacienda turística Rancho los Emilio's. Alausí". *Dominio de las Ciencias* 7: 1430-1446. doi.org/10.23857/dc.v7i4.2179
- Cuesta García, José Luis. 1996. "El turismo rural como factor diversificador de rentas en la tradicional economía agraria". *Estudios Turísticos* 132: 45-60. doi.org/10.61520/et.1321996.768
- Del Rivero Maldonado, Gerardo Enrique, y Héctor Ruíz Ramírez. 2023. "Aprendizaje y cultura organizacional: adaptación y crecimiento en el nuevo contexto". *Transformación e Innovación en las Organizaciones* 15(1): 175-188. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000100013
- Espinal, Luz Deicy, Olga Liliana Gutiérrez y Jeane Fernanda Sabogal. 2024. "Aproximaciones al estado actual de las micro y pequeñas empresas del sector turismo desde el análisis de cuatro dimensiones propuestas para un modelo de gestión inteligente y sostenible: caso Sabana Centro". *Revista Perspectivas* 9: 1-19. doi.org/10.26620/uniminuto.perspectivas.9.24.2024.1-19
- García, Jesús. 2017. "Responsabilidad social en organizaciones comunitarias: de emergencias a divergencias". En *Políticas Públicas y Renovación Social en el Siglo XXI*, editado por Joas Gómez García, Enrique Vázquez Garatachea y Mauro Cuervo Morales, 167- 180. Ciudad de México: HESS.
- Hernández, Fernando. 2009. "Turismo, Globalización y Recursos Naturales en América Latina. Privatización y depredación del patrimonio de los pueblos". En XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología/VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. 31 de agosto al 4 de septiembre.
- Kieffer, Maxime. 2018. "Turismo Rural Comunitario y organización colectiva: un enfoque comparativo en México". *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 16: 429-441. doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.030
- Lagos Orjuela, Wendy. 2021. "Retos y perspectivas de la inversión en infraestructura turística. Estudio de caso: turismo en Cartagena", doi.org/10.57998/bdigital.handle.001.4392
- Ledesma Gruezo, Marcela, Alexis Peñaloza Zambrano y Paola Gálvez. 2018. "Turismo comunitario vs. Emprendimientos comunitarios". *Revista Universidad y Sociedad* 10: 143-149.
- Loor, Lucía, Alodia Alonso y Magela Pérez. 2018. "La actividad turística en el Ecuador: ¿Turismo consciente o turismo tradicional?". *Eca Sinergia* 9(1): 97-108. doi.org/10.33936/eca_sinergia.v9i1.1195
- López, Lucero, y Alberto Torres García. 2020. "Componentes de la asociatividad empresarial y gobernanza en Áreas Naturales Protegidas con capacidades turísticas". *Economía, Sociedad y Territorio* 20(64): 843-864. doi.org/10.22136/est20201597

- Mata Arratia, Eduardo, Yanelli Daniela Palmas Castrejón, Rocío del Carmen Serrano Barquín, y Andrea Edurne Jiménez Ruíz. (2024). “Red cooperativa de turismo comunitario. Alternativa de desarrollo en la reserva de la biosfera Sierra Gorda”. *Cooperativismo y Desarrollo* 12 (2): e722.
- Montenegro, Carmen, Anielka Arróliga y Francisco Zamora. 2020. “Turismo rural comunitario: una alternativa para el desarrollo socioeconómico de la comunidad El Ostional, San Juan del Sur, Rivas, Nicaragua”. *La Calera* 20(35): 140-146. doi.org/10.5377/calera.v20i35.10448
- Monterroso Salvatierra, Neftalí, y Lilia Zizumbo Villarreal. 2009. “La reconfiguración neoliberal de los ámbitos rurales a partir del turismo: ¿Avance o retroceso?”. *Convergencia* 16(50): 133-164.
- Murphy, Peter. 1985. *Tourism. A Community Approach*. New York-London: Methuen.
- Narváez, Shyla. 2020. “Cultura y estructura organizativa de una ONG desde la ideología indigenista de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE)”. *Sociología del Trabajo* 96: 73-83. doi.org/10.5209/stra.67431
- Noyola de la Llave, Aline, Hazael Cerón Monroy y Yanelli Daniela Palmas Castrejón. 2022. “Analysis of the relationship between the establishment of Community Based-Tourism and multidimensional poverty reduction in rural households”. *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico (JTA)* 29(2): 1-40. doi.org/10.53596/jta.v29i2.417
- Noyola de la Llave, Aline, Yanelli Daniela Palmas Castrejón y Hazael Cerón Monroy. 2022. “Medición de la pobreza en la literatura turística mexicana”. *Investigaciones Turísticas* (24). doi.org/10.14198/INTURI2022.24.7
- Palomino Bertha, Gasca Zamora, José y Gustavo López. 2016. “El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas”. *El Periplo Sustentable* (30): 6-37. https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/4895
- Palma, K. A. H. (2021). Una visión crítica del turismo comunitario desde la Ecología Política. Turismo comunitario como alternativa de Desarrollo Sustentable. Caso Comunidad de Yunguilla, Ecuador. *El Periplo Sustentable: revista de turismo, desarrollo y competitividad*, (40), 26-48.
- Pasquotto Mariani, Milton Augusto, Mariana Monfort Barboza y Dyego de Oliveira Arruda. 2012. “Elementos determinantes de la satisfacción del consumidor de servicios turísticos”. *Estudios y Perspectivas en Turismo* 21(5): 1244-1261.
- Ortega, Gloria. “Hablemos de gestión del turismo sustentable”. *Revista Semestral de El Colegio de Tlaxcala, AC Regiones y Desarrollo Sustentable* 27-28: 69.
- Ortega-Marín, Blanca, Pedro Gutiérrez-Yurrita y Jorge Olmos-Velázquez. 2020. “El turismo sostenible en la Sierra Gorda de Querétaro en México, como estrategia de reactivación económica ante la pandemia”. *Meio Ambiente* 2(5).

- Ratnasari, Sri Langgeng, Edwing Nora, Widodo Ismanto, Rona Tanjung y Dio Caisar Darma. 2020. "An experience of tourism development: How is the strategy?". *Journal of Environmental Management and Tourism* 11(7): 1877-1886.
doi.org/10.14505//jemt.v11.7(47).26
- Rodríguez-Zúñiga, Joel, Manuel de J. González-Guillén y Esteban Valtierra-Pacheco. 2019. "Las empresas forestales comunitarias en la región de la Mariposa Monarca, México: un enfoque empresarial". *Bosque (Valdivia)* 40(1): 57-69.
doi.org/10.4067/S0717-92002019000100057
- Sánchez, Ismael Acevedo, Alfredo Castillo Trejo y María de Lourdes Ortega Montie. 2019. "Modelo de Responsabilidad Social Empresarial en la PYME, caso Tula-Tepej México". *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río* 6(12): 48-65.
- Santos, José. 2004. "Los impactos económicos, socioculturales y medioambientales del turismo y sus vínculos con el turismo sostenible." *Anales del Museo de América* 12: 263-274. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1180522>
- Simancas-Cruz, Moisés, María Pilar Peñarrubia-Zaragoza, Alberto Jonay Rodríguez-Darías, Hugo Padrón-Ávila, Elísabet Padrón-Candelario y David Suárez-Perera. 2017. "La toma inteligente de decisiones en los procesos de planificación de destinos turísticos de litoral: el plan de infraestructuras turísticas de canarias (PITCAN)",
doi.org/10.14198/Destinos-Turisticos-Inteligentes.2017.07
- Torres, Elizabeth Ruiz, Martha Garduño, y María Reyes. 2023. "Percepción de la comunidad local en torno al impacto de la actividad turística en Bahías de Huatulco, México, a partir de su certificación ambiental". *Mélope. Revista del Centro de Estudios en Turismo, Recreación e Interpretación del Patrimonio* 4(8): 33-48
doi.org/10.4206/gest.tur.2011.n15-03