

EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN EN EMPRESAS SOCIALES DEL TURISMO DE NATURALEZA, UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE STA. MARÍA HUATULCO.

M.G.C. Berenice Castillejos López, M.G.C. Jorge Alfonso Ramírez Luna
Mtra. María José Fernández Aldecua

Universidad del Mar campus Huatulco

Carretera Costera Km.250 Blvd. Chahue, Sector H, La Crucecita, Bahías de Santa Cruz, Oaxaca. C.P. 70989. Tel.

019585872560 Fax: 019585872559 E-mail: berenicecas@huatulco.umar.mx

Resumen:

El presente documento tiene como finalidad presentar una reflexión sobre el papel que desempeña la Dirección en el marco de las empresas sociales que operan dentro del segmento del turismo de naturaleza. Para la realización del estudio se utilizó un modelo de investigación cualitativa, basado en entrevistas y observación. Los resultados demuestran que los directivos de las empresas sociales ubicadas en el Municipio de Sta. María Huatulco, necesitan desarrollar conocimientos y habilidades gerenciales básicas para alcanzar los objetivos de la organización.

Palabras Claves:

La Dirección, empresas sociales y turismo de naturaleza.

Introducción

Hoy en día, las nuevas tendencias del mercado turístico mundial se inclinan hacia la valoración de la identidad cultural, fomentan intercambios vivenciales y permiten al turista disfrutar experiencias relacionadas con los atractivos naturales y culturales de las comunidades. Esta manifestación de los visitantes induce a la creación de una nueva opción económica: las empresas sociales (ES) de carácter turístico ubicadas en espacios rurales. (OIT, 2008)

De acuerdo a Bruna (2007, p. 3) las empresas sociales son “organizaciones que buscan dar solución a determinadas necesidades sociales o bien sumar esfuerzos y optimizar la gestión de recursos para satisfacer las necesidades de un colectivo”. A diferencia de las organizaciones privadas, las empresas sociales se basan en principios de bienestar común y solidaridad. Por su parte el Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad (FONAES) define a la ES como “la persona moral que asocia parcial o totalmente a individuos de una población objetivo, que cumplen los criterios de elegibilidad, unidos en torno a una actividad productiva común, orientada a elevar la calidad de vida de sus socios y familias y a desarrollar compromisos con su comunidad”. (FONAES 2010, p.46)

Actualmente es común observar a empresas sociales ofertar productos relacionados con el turismo de naturaleza. La Secretaría de Turismo (SECTUR) (2004) define a este tipo de turismo como aquellos viajes cuya finalidad es realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales. Tal modalidad a su vez es dividida en tres grandes segmentos: Ecoturismo, Turismo de aventura y Turismo rural. El primero se refiere a las actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza, a través de la interacción con la misma. El segundo segmento integra actividades recreativas, asociadas a los desafíos impuestos por la naturaleza. Por último, el turismo rural se

relaciona con la convivencia e interacción con una comunidad rural, en todas aquellas expresiones sociales, culturales y productivas cotidianas de la misma.

El turismo de naturaleza también llamado alternativo, ha despertado el interés de comunidades que se ubican en el radio de influencia del Centro Integralmente Planeado (CIP) Bahías de Huatulco. Por tal motivo, ciertos organismos públicos y privados fomentan la creación de sociedades cooperativas y de producción rural, las cuales mantienen esquemas organizacionales de trabajo, distintos a cualquier empresa privada de igual magnitud y giro. Aspecto que demanda un seguimiento especial (PNH, 2009)

Por lo anterior, nace la inquietud de desarrollar el estudio denominado “Gestión y organización de las empresas de base comunitaria ecoturísticas del Municipio de Santa. María Huatulco, Oaxaca”. A raíz de los hallazgos detectados en el apartado de gestión empresarial, se desprende el presente trabajo, que busca presentar una reflexión sobre el papel que desempeña la función directiva en las empresas sociales del turismo de naturaleza, ubicados en el municipio de Santa María, Huatulco.

Para finalizar, es importante comentar que el estudio revela información relacionada con el manejo de la gestión administrativa de las sociedades cooperativas y de producción rural, insertas en el turismo de naturaleza. En el ámbito académico, busca abrir nuevas líneas de investigación que aborden el tema de la gestión de la calidad en organizaciones del sector social.

La Dirección en las empresas sociales turísticas.

Cuando se hace referencia al término de *empresa*, el concepto “empresa social” tiene una vinculación directa con las organizaciones lucrativas de carácter privado, en donde rige la lógica de riqueza y valor económico para los propietarios. Con la aparición de las organizaciones de economía social, se amplía esta frontera, al permitir el uso de la palabra empresa a las entidades en las cuales, a pesar de no perder la importancia del valor económico, prevalece el valor social (Barrera, 2007).

Al abordar el tema de empresas sociales es necesario también considerar el término de emprendimiento social. Cuando se habla de emprendimiento, es inevitable pensar en una organización y en un proceso a través de los cuales se pretenden lograr unos objetivos previamente establecidos de modo consciente. Para Peredo y 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 y McLean, 2006).

En la figura 1 se presenta un esquema donde se identifican tres modalidades de emprendimientos sociales: 1) emprendimientos con metas sin fines de lucro, cuya operación no produce beneficios económicos necesarios para la autosuficiencia, se apoya de donaciones y el tiempo de trabajo de personas voluntarias ;2) empresas sociales, organizaciones que buscan tanto resultados sociales como financieros y 3) empresas lucrativas con objetivos sociales, organismos de carácter privado que trabajan con esquemas de responsabilidad social.

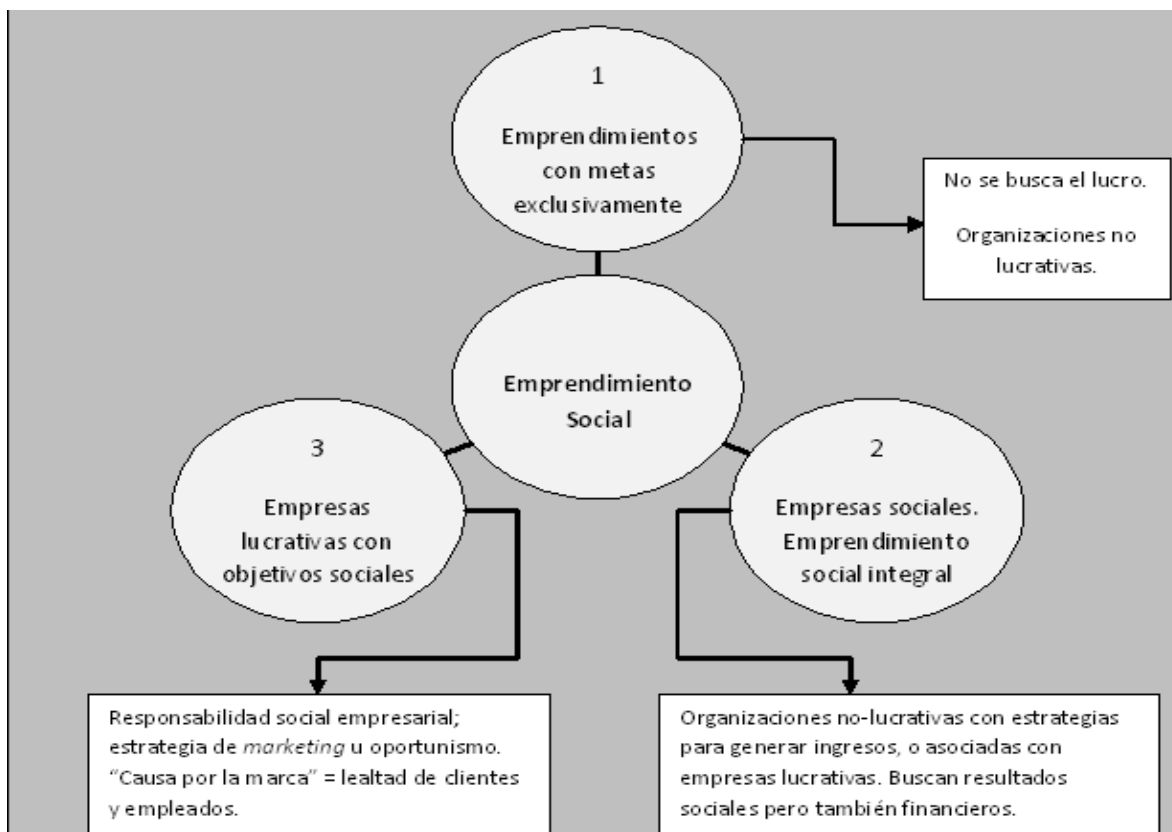


Figura 1. Modalidades de emprendimiento social. Fuente: Elaboración propia con base en Peredo y Mc Lean (2006)

Las empresas sociales turísticas pueden adoptar diversas formas jurídicas, de acuerdo con sus objetivos y características, optando generalmente por las formas que les permitan mayor facilidad para acceder a los programas gubernamentales y por las excepciones impositivas con las que cuentan. Dentro de las formas de organización se identifica a la Sociedad Cooperativa (SC), regida por la Ley General de Sociedades Mercantiles, así como a la Sociedad de Producción Rural (SPR) que se encuentran al amparo de la Ley Agraria (SECTUR, 2007a; Ley Agraria, 2008; Ley General de Sociedades Mercantiles, 2009).

La Sociedad Cooperativa es considerada “una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios”. En el caso de la Sociedad de Producción Rural, es una “figura asociativa constituida por dos o más productores rurales (núcleos, ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios, otras sociedades, etcétera), cuyo objeto es la coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la legislación”. (Ley General de Sociedades Cooperativas, 2009, p.1; Procuraduría Agraria, 2009, p.140)

En la SC y la SPR se identifican órganos de decisión, representación y vigilancia²⁷ que descienden a la dirección de empresa. De igual forma se observan elementos claves que permiten comprender

²⁷La asamblea general establece el régimen de organización interna y concentra la toma de decisiones. La representación y dirección de la unión está a cargo de un Consejo de Administración nombrado por la asamblea

el comportamiento de la organización, por ejemplo, los estatutos²⁸ y principios que regulan las actividades; el bien común y la solidaridad, que recuerda los objetivos de la sociedad; la misión y la visión de la empresa, que refiere quiénes son y hacia dónde se dirigen; los clientes, los destinatarios y jueces del producto final; los valores, base sobre la que descansan todas las acciones; los consultores independientes que fomentan el desarrollo de la empresa a través de la aplicación de proyectos; los proveedores, factor fundamental en la dotación de recursos materiales; la competencia, motor que impulsa a innovar y profesionalizar el servicio; por último, la sociedad civil, testigo del crecimiento empresarial. (Ver figura 2)

Ahora bien, la sinergia que se genera en torno a la toma de decisiones y la delegación de facultades y responsabilidades de los miembros (con un doble rol: socio y trabajador) de las SC y SPR, conduce a centrar la atención en la Dirección de la empresa.

Según la norma ISO 9001 para la pequeña empresa, la Dirección está compuesta por una persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización. La categoría Dirección puede integrar diversos actores, de acuerdo a la constitución de la empresa: Director general, Director gerente, Presidente, Consejo de administración, Directores ejecutivos, Socio/s director/es, Propietario único, Socio/s y Altos ejecutivos/gerencia.(AENOR, 2010)

Como se ha expuesto anteriormente, en empresas sociales constituidas como SCy SPR, el Presidente del Consejo de Administración funge como representante ante terceros, por tanto, en el marco empresarial, es quien se encuentra al frente de la organización, sin olvidar que en la Asamblea General se toman las decisiones estratégicas, sobre actividades que beneficien o afecten el curso de la organización.

De acuerdo a Chaves y Sajardo (2004) los Directivos en empresas sociales deben caracterizarse por compartir y ser portadores de la cultura propia del sector social, conocen y comparten los conocimientos y técnicas de operación que ejecuta este tipo de organización. Su sistema de valores y ética es afín a la ES, distinto al de organismos de carácter privado. Tienden a implicarse en los proyectos socioeconómicos de las empresas a las que pertenecen y desarrollan un sentido de lealtad.

Dentro de las empresas sociales se pueden presentar dos modalidades de Directivos, los de primera generación, aquellos que han sido formado internamente en la organización, lugar donde han realizado inversiones específicas (sacrificio y formación de capital colectivo), han hecho carrera y en la que ha desarrollado un sentido de lealtad y de implicación hacia el proyecto social y empresarial. En lo que respecta a los Directivos de segunda generación, son aquellos que han accedido a puestos de Dirección desde el exterior de la empresa mediante contratación. En resumen, los de primera generación suelen presentar una relativa mayor implicación y lealtad hacia las empresas sociales que los directivos de segunda generación. (Chaves y Sajardo, 2004)

general; formado por un Presidente, un Secretario, un Tesorero y los vocales, previstos en los estatutos, propietarios y sus respectivos suplentes. La vigilancia de la unión está a cargo de un Consejo de Vigilancia nombrado por la asamblea general e integrado por un Presidente, un Secretario y un Vocal, propietarios con sus respectivos suplentes.(Ley Agraria,2008 y Ley General de Sociedades Cooperativas, 2009)

28 Las facultades y responsabilidades se deberán consignar en los estatutos de la unión. Los estatutos de la unión deberán contener lo siguiente: denominación, domicilio y duración; objetivos; capital y régimen de responsabilidad; lista de los miembros y normas para su admisión, separación, exclusión, derechos y obligaciones; órganos de autoridad y vigilancia; normas defuncionamiento; ejercicio y balances; fondos, reservas y reparto de utilidades, así como las normas para su disolución y liquidación.(Ley General de Sociedades Cooperativas, 2009, p.1; Procuraduría Agraria, 2009, p.140)

Para que una organización tenga éxito es necesario que la Dirección cumpla con cuatro aspectos básicos: responsabilidad, compromiso, comunicación interna y satisfacción del cliente. La responsabilidad, radica en tener presente la disponibilidad de los recursos de la organización y su eficaz aprovechamiento. El compromiso se refiere a que, el directivo debe ser la primera persona en convencerse de los beneficios que puede obtener la organización, al aplicar la mejora continua. El líder de la organización tiene la misión de guiar e involucrar a su equipo de trabajo, por tanto, debe comunicarles la necesidad de satisfacer los requisitos legales, reglamentarios y sobre todo las del cliente. Este último, en el sector turismo, implica tanto el conocimiento de las diferentes tipologías de visitantes y sus expectativas, como del nivel de satisfacción final con el servicio recibido. El conocimiento del mercado permite definir efectivas estrategias de comercialización (SECTUR, 2007b)

Debido a que las empresas sociales surgen, en su mayoría, en contextos rurales donde los socios son campesinos y/o amas de casa, se debe tener en cuenta que trabajan con los elementos mínimos de organización empresarial. Por tal motivo, al analizar el papel de la Dirección, es primordial comenzar con la identificación de sus procesos, entendido como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” ISO 9000 (2008)

El mapa de procesos es una herramienta que representa gráficamente el funcionamiento de la organización e Identifica los procesos que más impactan en los objetivos de la empresa. Los procesos pueden clasificarse en tres tipos: clave u operativos, de apoyo o soporte y los estratégicos. Los procesos clave son aquellos que representan las actividades fundamentales de la empresa. Los procesos de soporte son aquellos que permiten la prestación adecuada del servicio ya que son actividades que tienen que ver con los utensilios, la limpieza y el suministro de materias primas; entre estos se ubican: limpieza, mantenimiento, adquisiciones, almacén y cocina. Por último, los procesos estratégicos integran actividades relacionadas con la administración de la empresa: planeación, control de la gestión, actividades comerciales, y funciones de recursos humanos. (Alonso, Barcos y Martín, 2006).

De acuerdo a lo anterior, los procesos estratégicos son actividades de carácter global, que atraviesan transversalmente a toda la organización, marcan las directrices y límites de actuación para el resto de los procesos. Por ende es responsabilidad de la Dirección el buen curso de tales actividades.

Las empresas sociales deben tomar en consideración los criterios de liderazgo que aplican las empresas turísticas privadas de igual magnitud que pudieran estar ofertando productos similares. Por tanto, los representantes de las organizaciones sociales necesitan tener los conocimientos y desarrollar habilidades en las diversas funciones que se ejecutan en la Dirección, ya que de su éxito para definir y de producir resultados deseados, dependerá el cumplimiento de su misión social y metas de desarrollo económico comunitario.

Por último, partiendo de la teoría de los recursos y capacidades, Barrera (2007) señala que las empresas sociales combinan recursos y capacidades empresariales para el mejoramiento social. El propósito del análisis de los recursos y capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder, centrando su atención en el análisis de los recursos y capacidades que presentan las empresas, así como en sus diferencias y en la importancia que este hecho tiene para explicar la evolución de sus resultados. El reto para la Dirección no se limita a

identificar los recursos y capacidades de la empresa, sino también en descubrir cómo se pasa de las habilidades y recursos individuales a las capacidades colectivas,

Metodología

A raíz de los hallazgos detectados en el estudio “Gestión y organización de las empresas de base comunitaria ecoturística del Municipio de Santa María Huatulco, Oaxaca”, se desprende el presente documento, cuyo objeto es presentar una reflexión sobre el papel que desempeña la función directiva en el marco de las empresas sociales que operan dentro del segmento del turismo de naturaleza, ubicados en el municipio de Santa María, Huatulco.

La información y datos se obtuvieron en el periodo comprendido entre marzo y diciembre del 2009. Durante este lapso de tiempo se visitaron varias comunidades del Municipio de Santa María Huatulco, donde se detectaron proyectos de turismo comunitario: Cooperativa Salinas del Zarzal (Bajos de Coyula); cooperativa Coopalytan (Barra de Copalita); así como la Sociedad de producción Rural, “Los pueblos y tradiciones de Huatulco”.

Con relación al diseño metodológico, el estudio es de carácter cualitativo y su nivel de alcance es exploratorio, de observación participativa y no participativa, es decir se examina el fenómeno en su entorno real, adoptando los investigadores el rol de turistas, en un momento dado, a través de los recorridos guiados y el consumo de alimentos, pero también sin involucrarse con la oferta turística que ofrecen estas ES. Para esto, se trabaja con las empresas sociales del turismo de naturaleza ubicadas en el municipio de Sta. María Huatulco.

La investigación fue ejecutada en fases. En la primera, se recurrió a la revisión documental o trabajo de gabinete con el fin de desarrollar la parte teórica-conceptual que sustentó el estudio; se consultaron libros, revistas académicas y tesis; electrografía, informes, paneles informativos, etc. Para el desarrollo de la investigación de campo se tomaron como instrumentos de apoyo la metodología de Maldonado (2005), la guía de implantación del Sistema de Gestión del programa Moderniza (2007) y La norma ISO 9001(2008).

La metodología de Maldonado(2005) propone pautas detalladas para elaborar un diagnóstico estratégico que permita evaluar las experiencias de las empresas comunitarias. Para lo cual se evalúan los factores económicos, sociales, culturales y ambientales del turismo en las comunidades a través de un conjunto de variables críticas. Se plantea un análisis de los cuatro factores según el método FODA, a fin de dar cuenta del potencial y los factores limitativos endógenos de las comunidades, así como de los factores y circunstancias externos que operan en su entorno como oportunidades o amenazas.

La guía de implantación del Sistema de Gestión del programa Moderniza (2007) y La norma ISO 9001(2008) son documentos empleados para el análisis del papel de la Dirección. El primero está conformado por cuatro elementos: 1) Calidad Humana, 2) Satisfacción del cliente, 3) Gerenciamiento de la Rutina. Procesos y 4) Gerenciamiento de la Rutina. Proyectos. Para fines de estudio, se trabaja con el primer elemento que integra el apartado de liderazgo y desarrollo humano. En lo que respecta a la norma ISO 9001(2008), se analiza el capítulo cuatro y cinco, el cual hace mención de los Sistemas de Gestión de la Calidad y de la responsabilidad de la Dirección.

En lo que respecta a la segunda fase de la investigación, se obtuvo información previa por parte del Parque Nacional Huatulco, aspecto que facilitó el trabajo de campo, que consistió en el desarrollo de entrevistas semi-estructuradas y no estructuradas. Se aplicaron entrevistas de

profundidad a los socios y representantes de cada una de las empresas participantes. De igual forma, como se indicó ya, se aplicó la técnica de observación durante la visita a los espacios donde prestan sus servicios turísticos.

Empresas turísticas sociales en el municipio de Sta. María Huatulco.

El municipio de Santa María Huatulco ubicado en la costa de Oaxaca, se caracteriza por ser una región dedicada a la agricultura, especialmente los cultivos de maíz, cacahuete, cítricos, papaya, palma real, cocoteros y algunas hortalizas. La ganadería también es una actividad básica, especialmente el ganado bovino para producción de carne y leche, y en menor grado el porcino, ovino, caprino y aves. Otro sector importante es la pesca. (INAFED, 2009; CONANP, 2003)

Por otro lado, a partir de 1984, con el inicio del Centro Integralmente Planeado (CIP) Bahías de Huatulco, una parte de la población se ha concentrado en prestar servicios al turista de sol y playa. Sin embargo, en los últimos años, los actores públicos del turismo han motivado la diversificación de la oferta²⁹. Para esto, ha puesto atención en las comunidades aledañas que son candidatas potenciales a ofertar productos del turismo de naturaleza

1. Sociedad Cooperativa de Producción de Bienes y o Servicios Salinas del Zarzal, S.C. de R.L.

En el año del 2007, la Sociedad Cooperativa de Producción de Bienes y Servicios de Responsabilidad Limitada “Salinas del Zarzal” fue constituida por iniciativa de un grupo de comuneros de Bajos de Coyula, Oaxaca. La organización está conformada por 37 socios. Tiene bajo posesión 240 hectáreas de terreno³⁰, donde desarrollan actividades agrícolas y ganaderas. Es este espacio también se ubica un estero y una playa virgen, donde se practica la pesca artesanal.

Dada las dimensiones del recurso natural, la Cooperativa desarrolla un producto ecoturístico compuesto de un recorrido por los cultivos, el paseo por la laguna en lancha sin motor (apreciación de los diferentes tipos de mangles y especies de aves); así como la degustación de alimentos y bebidas no alcohólicas en la palapa de la playa. Las actividades son guiadas por los integrantes de la cooperativa, quienes con un enfoque empírico, fungen como guías locales.

Para la limpieza de los senderos y la construcción de un vivero de mangle, el Parque Nacional Huatulco, les otorgó un apoyo económico. Actualmente están edificando una palapa y tienen intenciones de solicitar más recursos económicos a otras organizaciones, la situación legal de sus tierras no les permite disponer de todos los beneficios del gobierno

Hasta el momento, no existe conexión con otros circuitos y destinos próximos. Por lo antes mencionado, se percibe una escasa afluencia de visitantes, lo que genera que no se obtengan beneficios económicos suficientes que permitan continuar con el desarrollo de la infraestructura para la conformación del proyecto ecoturístico.

29 Los actores públicos del turismo que han motivado la diversificación de la oferta han sido: la Delegación de Turismo de Bahías de Huatulco, la Dirección de Turismo Municipal, el Parque Nacional Huatulco, entre otros.

30 Es importante aclarar que en 1984, el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) expropió este sitio, ante tal situación, los comuneros se amparan y firman un convenio con el gobierno, indicando que si en cinco años FONATUR no desarrollaba proyecto alguno, perdía sus derechos. Hoy en día, han pasado más de 26 años y todavía no se define la situación legal de las tierras.

2. Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada “Las tradiciones y Pueblos de Huatulco”.

A principios del año 2000, las autoridades del Parque Nacional Huatulco (PNH) presentaron un proyecto turístico a tres comunidades del municipio de Sta. María Huatulco. Pero al no darle continuidad, en el año 2004, un actor privado (agencia de viajes) lo retoma e impulsa. Invita a familias de la localidad (agricultores y amas de casas) a desarrollar un conjunto de “atractivos turísticos” dirigidos especialmente al segmento de turismo de cruceros. Es así como a partir de septiembre del mismo año, de manera casi intempestiva, pasan a formar parte de la actividad turística.

Cabe señalar que fue hasta el año del 2007, cuando las comunidades se constituyeron como Sociedad de Producción Rural (SPR). Ya En 2009, la SPR contaba con siete socios, miembros de siete familias extendidas³¹, aproximadamente 30 personas (entre adultos, jóvenes y niños, así como tres personas de tercera edad)

El apoyo recibido por la agencia de viajes no sólo se limitó a la comercialización del producto sino también se involucró en actividades de gestión de fondos públicos. En 2008, la SPR, recibió el apoyo financiero de la Comisión Nacional de Pueblos Indígenas (CDI), con el fin de construir unas palapas de recepción y servicios sanitarios en cada predio doméstico de las siete familias involucradas.³²

El circuito turístico-cultural denominado “Las Tradiciones y Pueblos de Huatulco” incluye a tres comunidades vecinas: Piedra de Moros, Pueblo Viejo y El Limoncito. En estos lugares se identifican cinco productos: la cocina tradicional, cultivo de nopales, taller de adobes, cultivo de cítricos y tejido de palmas. (Ver tabla 1)

31 Es común que en un solo domicilio habiten los hijos con sus esposas y los nietos. Se detectaron casos donde las hijas son madres solteras.

32 Se comentó que el monto de este apoyo fue por 1, 500,000 pesos.

Proyecto	Miembros	Localización
Cocina Tradicional Consiste en una cocina rústica tradicional donde se brindan explicaciones del proceso de fabricación de las tortillas (en comal) y otros productos derivados del maíz. El recorrido se complementa con la exhibición de servilletas y tejido de prendas, los cuales son montados para su venta.	4	Piedra de Moros
Cultivo de nopales Ofrece una visita por los cultivos e invita al turista a degustar de platillos elaborados a base de nopal.	5-6	Pueblo Viejo
Taller de adobes Muestran la elaboración del adobe a partir de la mezcla de barro y resina de ocote que tradicionalmente se utilizaba en la arquitectura popular. También exhiben flora de la región. El recorrido se acompaña con la elaboración de figurillas y la degustación de atole de frutas.	6-8(Incluidos niños)	El limoncito
Cultivo de cítricos Consiste en la visita a la plantación y explicación de las formas de cultivo. Además se complementa con una degustación de aguas naturales.	4-5	El limoncito
Tejido de Palmas El producto se centra en mostrar al visitante las técnicas de la elaboración de artesanías a base de palma y de igual forma exhibirlos para su venta.	6-7	El limoncito

Tabla 1. Productos turísticos del circuito Pueblos y Tradiciones. Fuente: Parque Nacional Huatulco (2009).

Por su ubicación estratégica (a unos 20 minutos del puerto de Santa Cruz Huatulco, muelle de cruceros) el conjunto de productos ha llegado a cobrar interés en el segmento de cruceristas; situación que ha aprovechado al máximo la agencia de viajes que promueve el tour “Pueblos y Tradiciones”. No obstante debe señalarse que de forma ocasional los turistas individuales muestran interés por estos espacios. Sin embargo, de acuerdo con los datos de la investigación (2009), la SPR refrendó el convenio con la agencia de viajes “aventuras Huatulco”, lo cual le impide atender de manera independiente, la demanda de servicios proveniente de otros segmentos, diferentes al de cruceros.

Por último, en el caso de los mecanismos de promoción, la SPR tiene participación en una página de internet, la cual agrupa a diversos proyectos bajo el nombre de “La ruta de la naturaleza”. Esta promoción también se difunde a través de trípticos. El circuito también es promocionado en la página de la Secretaría de Turismo del estado de Oaxaca. Por otra parte, en abril del 2009, la cadena de televisión nacional “TV Azteca” realizó un reportaje sobre algunos lugares del circuito (cocina tradicional y plantación de nopales). Con relación a la información sobre la

accesibilidad, el gobierno federal, ha colocado en áreas estratégicas, mapas de localización de las comunidades, con el fin de guiar al turista para recorrer las poblaciones

3. Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Eco-turística Coopalytan, S.C. de R.L.

La Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Ecoturística Coopalytan, se ubica en la comunidad de Barra de Copalita, Municipio de San Miguel del Puerto, Oaxaca. Constituida desde 1998, con un número inicial de 90 socios. Conforme pasa el tiempo, la membresía desciende y en el 2004, año en que se obtiene el permiso legal para desarrollar una Unidad de Manejo Ambiental (UMA) de iguanas, sólo se contaba con 20 socios. Para el 2009, los participantes se redujeron a 10, ocho hombres y dos mujeres.

Para la construcción de la UMA, la cooperativa recibió apoyos iniciales del PNH. El apoyo en especie consistió en la donación de materiales para la construcción de las jaulas, las bardas del terreno, una pequeña oficina y los sanitarios. Posteriormente SEMARNAT otorgó un apoyo de \$100,000.00 (2007) para la construcción de las estructuras, el área de incubación, los ponederos, etc. En el año 2008, les vuelve a conceder \$100,000.00, dinero que fue utilizado para la adquisición de herramientas y gastos administrativos. Por su parte, la Sociedad Cooperativa ha aportado mano de obra para la construcción del pozo y la palapa.

En el año 2009, la organización contaba con 830 ejemplares de iguanas verdes y negras, divididas por etapas: 300 iguanas (verdes y negras, separadas en 2 jaulas) con una edad de ocho años, 70 de tres años, 400 de dos años y 60 de 10 meses.

A principios del mismo año, le fue otorgado un permiso para la venta de los ejemplares en carácter de mascota por 300 pesos. También se intentó vender las iguanas para su aprovechamiento gastronómico y fueron ofrecidas en \$2,000.00, con una poca demanda, debido a que el mercado negro las vende en alrededor de \$ 200.00.

En materia de turismo, el producto que ofrecen se compone de una explicación del ciclo de vida de la iguana, posterior a ello se invita al visitante a recorrer las jaulas, donde se ubican las especies por etapas, desde las jaulas con ejemplares de mayor edad hasta el área de incubación. La cuota de recuperación que se asigna por este servicio es de \$30.00 por persona.

En lo que se refiere a la comercialización del recorrido, las agencias de viajes visitan el lugar debido a que en ocasiones lo incluyen en su itinerario. Por otra parte, la cooperativa ha compartido gastos de publicidad con otras empresas de igual magnitud, en el diseño de un tríptico que promueve sus servicios. Este material fueron remitido a las agencias de viajes, hoteles y a los módulos de información turística del municipio.

Resultados

Al abordar el tema del papel de la Dirección en empresas sociales turísticas es importante mencionar que son organizaciones que por lo regular poseen sistemas de administración empíricos, salvo aquellas que hayan implantado algún sistema de gestión, como es el caso del Distintivo Moderniza.

En lo que se refiere a las organizaciones sujeto de estudio, se identifica que son sociedades que fueron creadas a partir de las necesidades de generar más opciones de empleo, de diversificar la oferta en el destino turístico Bahías de Huatulco y en ciertos casos como una forma de defensa política de los terrenos y conservación de los recursos naturales de los comuneros.

Los socios de las empresas sociales estudiadas han desarrollado productos turísticos con escasa experiencia en el plano empresarial y al momento de su constitución se han visto en la necesidad de nombrar responsables que carecen de conocimientos y habilidades suficientes para guiar las actividades de la organización

Para analizar el papel de la Dirección en las empresas sociales turísticas, primero fue necesario, identificar los procesos que le competen. En la figura 2 se muestra un mapa de procesos tipo que describe las funciones que forman parte de los procesos estratégicos. En lo que se refiere a este tipo de proceso, se observan actividades relacionados con la planeación, el control de la gestión, la comercialización y la gestión del recurso humano. Las cuatro actividades antes mencionadas están íntimamente relacionadas con la detección de las necesidades de los clientes (visitantes individuales y grupales) y el alcance de satisfacción. Además de que los procesos clave y de apoyo descansan sobre la ejecución de los procesos estratégicos.

En la tabla 2 se resumen los resultados del análisis de cada una de las funciones que competen a los directivos de la empresas sociales

Funciones de Dirección	Salinas del Zarzal	Coopalytan	Las tradiciones y Pueblos de Huatulco.
Planeación	Falta de apoyo gubernamentales para el desarrollo de infraestructura. No se cuenta con una planeación formal del servicio. Poca claridad en los objetivos. Dada la situación legal de sus tierras, el producto se mantiene en estado incipiente. Falta aplicar herramientas administrativas básicas	Se carece de una planificación de la reproducción y manejo de las especies. Los servicios de asistencia veterinaria son de carácter externo, aspecto que eleva los gastos de mantenimiento. Falta de herramientas administrativas básicas Falta de apoyo económicos para el mantenimiento de la UMA.	Se detecta excesiva dependencia de la agencia de viajes al momento de planificar su servicio. Falta de herramientas administrativas básicas. No se obtienen los resultados financieros deseables
Control de la gestión	No existen indicadores de desempeño y registros de las actividades que permitan que cada miembro de las áreas conozca cual es el desempeño de su trabajo. Se carece de instrumentos (tarjeta de comentarios, bitácoras o cuestionarios de salidas) internos que midan la calidad del servicio.		
Comercialización	Las vías de comercialización son escasas. El representante necesita buscar nuevos espacios donde promover su servicio. Para el diseño del producto no se tiene considerado la opinión del cliente	Se mantiene estática la comercialización del producto. Para el diseño del producto no se tiene considerado la opinión del cliente El precio de recuperación es menor a los gastos que genera el mantenimiento de la UMA.	Falta de autonomía para la comercialización del servicio. Para el diseño del producto no se tiene considerado la opinión del cliente, sólo se basan en la experiencia de la agencia de viajes. No se dispone de información relacionado con los comentarios de los visitantes

Recursos Humanos	Los socios poseen baja escolaridad Ante la falta de profesionalización del servicio, los representantes manifiestan necesidades de capacitación entecnología, producción, administración, mercadotecnia y finanzas. Los representantes de las empresascarecende capacitación en conceptos de naturaleza humana y liderazgo, cultura turística, etc.
-------------------------	--

Tabla 2. El papel de la dirección en la ejecución de los procesos estratégicos. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de las funciones de la Dirección señalan que en materia de planeación, se carece de conocimientos y habilidades para aplicar herramientas administrativas básicas debido a que, los representantes mantienen un sistema de organización empírico que no les permite tener evidencias que los objetivos sean cumplidos. Por otra parte, se observa que en aspectos financieros, la cooperativa Salinas del Zarzal ha recibido escasos apoyos económicos, ya que como anteriormente se comentaba, el estatus legal de sus tierras no le permite acceder a todo tipo de financiamiento gubernamental, situación que agrava el estado incipiente de su producto turístico. En lo que se refiere a la cooperativa Coopalytan, se observa que no se tiene una planificación de la reproducción de las especies, al carecer de personal técnico especializado en el área, lo que ocasiona que la asistencia veterinaria provenga de organismos externos, aspecto que eleva los costos de mantenimiento de la UMA. Por último, la SPR, Las tradiciones y pueblos de Huatulco, presenta una excesiva dependencia de la agencia de viajes que comercializa el circuito, situación que no ha permitido comercializar de forma externa el servicio y limitarse a recibir lo que la operadora turística le pague y por ende, no obtener los resultados financieros deseados.

En lo que respecta al control de la gestión, como lo señala la tabla, en las tres organizaciones no existen indicadores de desempeño y registros de las actividades que permitan que cada miembro de las áreas conozca cual es el desempeño de su trabajo. En el caso de la SPR, sólo se argumenta que en dos ocasiones han recibido reconocimientos de sus servicios, por parte de la agencia turística. En términos generales no dispone de un sistema de gestión que permita el manejo eficiente de sus procesos, si se desea que estas organizaciones emprendan una mejora continua, requerirán adoptar un sistema integral de gestión de los procesos de trabajo. Por otro lado, se carece de instrumentos (tarjeta de comentarios, bitácoras o cuestionarios de salidas) internos que midan la calidad del servicio a través de la opinión del cliente.

Respecto a la tercera función, la comercialización, se observa que las tres organizaciones deben abrir más canales de comercialización. La dirección, necesitará crear vínculos externos por donde fluyan recursos valiosos para la organización. En ese sentido, organismos públicos y privados pueden ayudar a promover sus servicios. Por otro lado, se podrán crear alianzas entre comunidades para formar redes de promoción y comercialización de sus productos, de tal forma que los beneficios económicos se vean reflejados en las comunidades, no en las empresas intermediarias.

Del factor humano, los representantes de las tres organizaciones poseen niveles básicos de escolaridad, situación que motiva a emprender acciones de capacitación que vayan encaminadas a la sensibilización empresarial y el liderazgo; al uso de tecnología; temas relacionados con el turismo de naturaleza; asimismo conocimientos y habilidades para el empleo de herramientas administrativas. Lo anterior será indispensable para adentrarlos en los sistemas de gestión.

Por su parte, en el personal operativo se observa que hay interés de prestar servicio, pero no se cuenta con los conocimientos y habilidades para profesionalizar sus actividades. Para esto, será necesario iniciar con temas de concientización turística y posteriormente desarrollar cursos de idiomas, manejo higiénico de alimentos y calidad en el servicio, por mencionar algunos.

Es importante resaltar que aunque los socios de la empresa tengan la voluntad de dotarse de conocimientos y habilidades para mejorar su servicio, el directivo es quien define las líneas de acción que guían el curso de la organización. Por lo anterior, la dirección debe involucrarse con los diferentes grupos de interés, siendo accesible a éstos y garantizar el buen funcionamiento de los procesos para el cumplimiento de los objetivos de la sociedad.

Por último, al comparar la definición que presenta Chaves y Sajardo (2004) sobre los Directivos en ES, se identifica que en dominio de conocimientos y técnicas de operación de la empresa, los representantes necesitan desarrollar capacidades que muestren ventajas competitivas en su producto turístico. Por otra parte, en lo que se refiere a la implicación de los proyectos socioeconómicos de las ES, se observa la intención de mejorar y diversificar su servicio, pero hasta el momento se detecta una dependencia de agentes externos que motivan la búsqueda de financiamientos para la dotación de recursos necesarios para la organización.

Conclusiones

Las ciencias administrativas constituyen un área de conocimiento en la que continuamente se producen innovaciones que se reflejan en la mejora de los procesos de las organizaciones. Sin embargo, éstas a menudo tardan en llegar al sector turístico.

No hay que olvidar que las empresas viven actualmente un clima de constante competencia, en el cual muy pocas logran sobrevivir. En la problemática abordada en este trabajo, la búsqueda de competitividad y mejoramiento de los procesos es una estrategia viable, en la medida en que los hallazgos descritos en el diagnóstico, den paso a paso un período de sensibilización y entrenamiento previos, que potencien las capacidades de liderazgo en sus representantes, para identificar con claridad los objetivos y ejercer a través de los procesos de dirección, mejores prácticas encaminadas a la satisfacción del cliente que se reflejarán necesariamente en beneficios para sus proyectos.

Tal y como se muestra en líneas anteriores, en las organizaciones de economía social se identifican los valores económicos sin que dejen de tener predominio los valores sociales, es decir, las empresas sociales buscan tanto resultados sociales como financieros.

Dadas las personalidades jurídicas de las empresas sociales (SC y la SPR) se identifican órganos de decisión, representación y vigilancia que descienden a la dirección de empresa. Por tal, los miembros de la organización (líderes o directivos) en su condición de socio y trabajador deben de ser sensibilizados del impacto que tiene el ejercer su voto en la asamblea general, acto que se traduce en la toma de decisiones de la empresa. Además que los representantes de la organización deben de tener habilidad de que la comunicación interna en la organización fluya de forma eficiente y esto se traduzca en buenas decisiones.

Para que una organización tenga éxito es necesario que la Dirección cumpla con cuatro aspectos básicos: responsabilidad, compromiso, comunicación interna y satisfacción del cliente.

En las implicaciones del estudio, es importante mencionar que desde el enfoque académico, la investigación aporta conocimientos al campo de la administración y el turismo. El documento ha sido diseñado a partir de los resultados obtenidos del estudio "Gestión y organización de las empresas de base comunitaria ecoturística del Municipio de Santa María Huatulco, Oaxaca", con el fin de presentar una reflexión que permite conocer las actuaciones de los prestadores de servicios así como comprender el comportamiento del turista que visita el destino turístico.

Finalmente, en el trabajo se identifican limitaciones tales como: 1) La investigación fue realizada en empresas sociales del turismo de naturaleza ubicada en el municipio de Sta. María Huatulco, Oaxaca, por tanto, los resultados no pueden generalizarse a otras zonas geográficas y 2) El documento fue diseñado a partir de los hallazgos obtenidos del estudio exploratorio antes mencionado, por tanto, para profundizar más en el tema de la función directiva en empresas sociales turísticas, se tendría que desarrollar un estudio de carácter descriptivo que incluyera más entrevistas(se integrarían otros actores públicos y privados que mantienen relaciones con este tipo de organizaciones).

Referencias

- [1] AENOR (2010) ISO 9001 para la pequeña empresa. Recomendaciones del Comité ISO/TC 176. 3a edición. España: Asociación Española de Normalización y Certificación. Recuperado de http://www.aenor.es/Documentos/Comercial/Archivos/NOV_DOC_Tabla_AEN_15518_1.pdf
- [2] Alonso, Barcos y Martín (2006) Gestión de la calidad de los procesos turísticos. España: Gestión Turística.
- [3] Barrera, D. E. (2007) La empresa social y su responsabilidad social. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. 17(30), pp. 59-75. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/818/81803006.pdf>
- [4] Bruna, Q. F. (2007) Creación de Empresas de Economía Social. Planificación de un proyecto de Cooperativa o Sociedad Laboral. España: Ideas propias Editorial
- [5] Cedeño y Ponce (2000) Organización e integración empresarial de productores rurales. Estudios Agrarios. Recuperado de
- [6] http://www.pa.gob.mx/publica/rev_40/AN%C3%81LISIS/Roberto%20Cede%C3%B1o%20S%C3%A1nchez,%20Miguel%20Ponce%20Gonz%C3%A1lez.pdf
- [7] Chaves, R. y Sajardo, A (2004) Economía Política de los Directivos de las Empresas de Economía Social. Revista de la Economía Publica, Social y Cooperativa. Nd (48).pp.31-52.
- [8] CONANP (2003). Programa de Manejo Parque Nacional Huatulco. Recuperado de http://www.conanp.gob.mx/que_hacemos/pdf/programas_manejo/huatulco.pdf
- [9] FONAES (2010) Reglas de Operación del Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad (FONAES) para el ejercicio fiscal 2011. Recuperado de <http://www.fonaes.gob.mx/doctos/RO/Reglas%20de%20operacion%20FONAES.pdf>
- [10] INAFED (2009) Enciclopedia de los municipios de México: Estado de Oaxaca. México: INAFED. Recuperado de <http://www.inafed.gob.mx/work/templates/enciclo/oaxaca/municipios/20413a.htm>
- [11] ISO 9000 (2008). Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad. Suiza: ISO 9000
- [12] SO 9001(2008) Sistemas de gestión de la Calidad. Requisitos. Suiza: ISO 9000
- [13] Ley General de Sociedades Cooperativas (2009) Texto Vigente, Diario Oficial de la Federación (DOF) del 13 de Agosto de 2009.
- [14] Ley General de Sociedades Mercantiles (2009). Texto Vigente, Diario Oficial de la Federación (DOF) el 2 de Junio de 2009.
- [15] Ley Agraria (2008). Texto vigente, Diario Oficial de la Federación (DOF) del 17 de Abril del 2008.
- [16] Maldonado, C. (2005). Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- [17] OIT (2008) Gobiernos locales, turismo comunitario y sus redes: V encuentro consultivo regional (REDTURS). Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- [18] Peredo, A. M. y McLean, M. (2006). Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. Journal of World Business, 41(1): 56-65.

- [19] PNH (2009).Presentación Ejecutiva de los proyectos comunitarios del municipio de Santa María, Huatulco. [Diapositivas]. México: PNH.
- [20] Procuraduría Agraria (2010). Figuras asociativas definidas por la Ley Agraria. México: Procuraduría Agraria. Recuperado de <http://www.pa.gob.mx/publica/pa07dc.htm>
- [21] SECTUR OAXACA (n. d.) Promocional de pueblos y tradiciones. México: SECTUR OAXACA. Recuperado de http://www.oaxaca.travel/FOTOS_SIITE/Atractivos/AT0389/PPUEBLOS%20HUX6.pdf
- [22] SECTUR (2004) Turismo Alternativo. Una nueva forma de hacer turismo. México: Secretaria de Turismo
- [23] SECTUR (2007a) Elementos para Evaluar el Impacto Económico, Social y Ambiental del Turismo de Naturaleza en México. México: Secretaría de Turismo.
- [24] SECTUR (2007b) Sistema de Gestión Moderniza: Guía del empresario [CD-ROM] México: Secretaría de Turismo.