



DOCTORADO EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



Unidad Académica de Contaduría y Administración

Sistema de gestión organizacional estratégica de emprendimientos como medio de influencia en la competitividad. Caso El Jorullo en Puerto Vallarta, Jalisco.

TESIS

Que para obtener el grado de

DOCTOR EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Presenta:

Carlos Salvador Peña Casillas

Directora de tesis:

Dra. Tania Nadiezhda Plascencia Cuevas

Codirector de tesis:

Dr. Rodrigo Espinoza Sánchez

Tepic, Nayarit, mayo de 2022.



Sistema de gestión organizacional estratégica de emprendimientos como medio de influencia en la competitividad. Caso El Jorullo en Puerto Vallarta, Jalisco.

TESIS

Que para obtener el grado de:
DOCTOR EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Presenta:
CARLOS SALVADOR PEÑA CASILLAS

Jurado que aprobó el trabajo escrito de tesis para su defensa en el examen oral:

Dra. Tania Nadiezhda Plascencia Cuevas
Directora

Dr. Rodrigo Espinoza Sánchez
Co-director

Dr. Ricardo Becerra Pérez
Lector

Dra. María de Lourdes Montes Torres
Lector

Dr. Mario Alberto García Meza
Lector

Dedicatoria

A Dios, que me ha permitido llegar tan lejos y sigue cuidando de mí.

A mi papá y a mi mamá, que siempre han estado para mí.

A mis hermanas, que nunca se rinden.

A mis abuelos, por sus consejos.

A mi familia, por apoyarme.

Al doctor Rodrigo, por su valiosa orientación e incansable paciencia.

A todos mis compañeros de doctorado, en especial a Paco, Perla y Manuel, sin

ustedes esto no habría sido posible.

A mis amigos y seres queridos.

Agradecimientos

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por la beca otorgada.

Agradezco a mis estudiantes, por su paciencia durante este proceso, y por motivarme a ser mejor.

A la Universidad de Guadalajara, por su apoyo, el cual me permitió crecer.

A mis profesores, por inspirarme y orientarme.

A la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

A la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán de la Universidad Autónoma de Sinaloa

A la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Nayarit.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	5
Preguntas de investigación.....	6
Justificación	6
Objetivo general	10
Objetivos específicos.....	10
Hipótesis.....	10
CAPÍTULO 1. LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y LA COMPETITIVIDAD DE LOS EMPRESARIOS.....	11
1.1 Referentes de investigación	11
1.2 Los sistemas y las organizaciones	15
1.3 Competitividad	21
1.3.1 Definición de competitividad.....	21
1.3.2 Orígenes del concepto	22
1.3.3 Niveles y elementos que conforman la competitividad	23
1.4 Ecología de la población organizacional.....	25
1.5 Teoría del Capital Social.....	26
1.6 Análisis de Redes Sociales	29
1.7 Formas de integración organizacional	31
1.7.1 Joint Venture	31
1.7.2 Redes organizacionales	32
1.7.3 Alianzas estratégicas.....	34
1.7.4 Comunidad de práctica.....	38
1.7.5 Club de productos	40
1.7.6 Clústers	43
1.8 Comparativo entre formas de integración organizacional	44
1.9 Economía Social y emprendimientos.....	46

1.10 Modelos de Administración Estratégica.....	49
CAPÍTULO 2. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
2.1 Contexto internacional.....	57
2.2 Contexto nacional.....	58
2.3 Contexto estatal.....	59
2.4 Contexto regional.....	60
2.5 Los Emprendimientos Sociales Turísticos en Puerto Vallarta	63
2.6 Importancia de los EST	65
2.7 Canopy River.....	67
2.8 Jorullo Paradise.....	72
2.9 Rancho El Coyote.....	74
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	76
3.1 Diseño de investigación.....	76
3.2 Resultados esperados	79
3.3 Viabilidad de la investigación.....	79
CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....	81
4.1 Análisis de la dinámica relacional del ejido El Jorullo	81
4.2 Sistema de gestión organizacional del clúster El Jorullo	85
4.2.1 Aspectos iniciales del sistema de gestión organizacional	85
4.2.2 Desarrollar misión y visión.....	88
4.2.2.1 Modelo de negocio.....	88
4.2.2.2 Misión.....	95
4.2.2.3 Visión	96
4.2.2.4 Valores.....	97
4.2.2.5 Perfil competitivo.....	98
4.2.3 Evaluación externa.....	99
4.2.3.1 Gran entorno	99
4.2.3.2 Entorno cercano.....	112
4.2.3.3 Evaluación de los factores externos.....	120

4.2.4 Evaluación interna	121
4.2.4.1 Cadena de valor	122
4.2.4.2 Evaluación de factores internos	139
4.2.5 Formulación de objetivos estratégicos y estrategias	140
4.2.5.1 Objetivos, estrategias e indicadores	140
4.2.5.2 Mapa estratégico.....	152
4.2.5.3 Matriz MECA	153
4.2.5.4 Matriz FODA	158
4.2.6 Elección de estrategias	163
4.2.6.1 Análisis de posición estratégica	163
4.2.6.2 Análisis interno / externo	164
4.2.6.3 Valoración de estrategias.....	164
4.2.6.4 Selección de estrategias	166
4.2.6 Elección de estrategias	168
4.2.6.1 Acciones.....	168
4.2.6.2 Planes tácticos y presupuesto.....	169
4.2.6.3 Implementación	171
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES	173
BIBLIOGRAFÍA	179
ANEXOS	193
Anexo 1. Instrumento de diagnóstico.....	193
Anexo 2. Guión de observación participante	196
Anexo 3. Instrumento de ARS	199

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Elementos de un Sistema	17
Ilustración 2. Clasificación de los sistemas	19
Ilustración 3. Evolución de los clubes de productos.....	41
Ilustración 4. Modelo de administración estratégica de Rosas (2007)	50
Ilustración 5. Alineación de proyectos de mejora continua	52
Ilustración 6. Modelo de administración estratégica de Wheelen y Hunger (2013)	54
Ilustración 7. Modelo de administración estratégica de Rodríguez (2016).....	55
Ilustración 8. Regionalización del estado de Jalisco	59
Ilustración 9. Municipios de la región Costa Sierra Occidental de Jalisco	60
Ilustración 10. Mapa del municipio de Puerto Vallarta	61
Ilustración 11. Mapa del ejido El Jorullo.....	64
Ilustración 12. Organigrama estructural de la empresa Canopy River.....	71
Ilustración 13. Encadenamiento de teoría aplicada	77
Ilustración 14. Sociograma de la dinámica turística del ejido El Jorullo	82
Ilustración 15. Plantilla general	87
Ilustración 16. Clasificación de los elementos del modelo de negocios.....	88
Ilustración 17. Beneficiarios	88
Ilustración 18. Oferta.....	89
Ilustración 19. Relación.....	90
Ilustración 20. Comunicación	91
Ilustración 21. Ingresos	92
Ilustración 22. Recursos	92
Ilustración 23. Actividades sustanciales.....	93
Ilustración 24. Aliados.....	94
Ilustración 25. Costos	95
Ilustración 26. Misión propuesta	96
Ilustración 27. Visión propuesta.....	96
Ilustración 28. Valores propuestos.....	97
Ilustración 29. Cadena de valor	122
Ilustración 30. Plantilla de objetivos estratégicos.....	141
Ilustración 31. Esquema general objetivo 1	141
Ilustración 32. Esquema general objetivo 2	144
Ilustración 33. Esquema general objetivo 3	146
Ilustración 34. Esquema general objetivo 4	148
Ilustración 35. Esquema general objetivo 5	150
Ilustración 36. Mapa estratégico	153

Ilustración 37. Matriz de posición estratégica	163
Ilustración 38. Matriz interna externa	164

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empresas u organismos con los que trabajan los emprendimientos	7
Tabla 2. Definición de Sistema por varios autores	16
Tabla 3. Comparativo propuesto por Porras (2003)	37
Tabla 4. Diferencias entre club de productos y clúster	43
Tabla 5. Comparativo entre formas de integración aplicables a la investigación	44
Tabla 6. Comparativo de modelos	56
Tabla 7. Empresas turísticas rurales en el municipio de Puerto Vallarta, Jalisco	64
Tabla 8. Medidas de centralidad, intermediación y cercanía de la red	83
Tabla 9. Matriz de perfil competitivo	98
Tabla 10. Matriz de análisis del gran entorno / tendencias políticas	100
Tabla 11. Matriz de análisis del gran entorno / tendencias económicas	102
Tabla 12. Matriz de análisis del gran entorno / tendencias socio-culturales	105
Tabla 13. Matriz de análisis del gran entorno / tendencias científicas y tecnológicas	107
Tabla 14. Matriz de análisis del gran entorno / tendencias ambientales	109
Tabla 15. Matriz de análisis del gran entorno / tendencias legales	110
Tabla 16. Matriz de análisis del entorno cercano / intensidad de la rivalidad ..	113
Tabla 17. Matriz de análisis del entorno cercano / poder negociador de los clientes	115
Tabla 18. Matriz de análisis del entorno cercano / poder negociador de los proveedores	117
Tabla 19. Matriz de análisis del entorno cercano / competidores potenciales .	118
Tabla 20. Matriz de análisis del entorno cercano / productos sustitutos	119
Tabla 21. Matriz de evaluación de factores externos	120
Tabla 22. Cadena de valor, actividades de apoyo / dirección	123
Tabla 23. Cadena de valor, actividades de apoyo / finanzas	125
Tabla 24. Cadena de valor, actividades de apoyo / tecnología e innovación...	127
Tabla 25. Cadena de valor, actividades de apoyo / calidad y ambiente	129
Tabla 26. Cadena de valor, actividades de apoyo / talento humano	130

Tabla 27. Cadena de valor, actividades primarias / logística de entrada	132
Tabla 28. Cadena de valor, actividades primarias / operaciones.....	134
Tabla 29. Cadena de valor, actividades primarias / logística de salida.....	135
Tabla 30. Cadena de valor, actividades primarias / mercadeo	136
Tabla 31. Cadena de valor, actividades primarias / servicios posventa	138
Tabla 32. Matriz de evaluación de factores internos.....	139
Tabla 33. Planteamiento del objetivo estratégico 1.....	142
Tabla 34. Indicador estratégico 1.....	143
Tabla 35. Planteamiento del objetivo estratégico 2.....	145
Tabla 36. Indicador estratégico 2.....	145
Tabla 37. Planteamiento del objetivo estratégico 3.....	147
Tabla 38. Indicador estratégico 3.....	147
Tabla 39. Planteamiento del objetivo estratégico 4.....	149
Tabla 40. Indicador estratégico 4.....	149
Tabla 41. Planteamiento del objetivo estratégico 5.....	151
Tabla 42. Indicador estratégico 5.....	151
Tabla 43. Matriz MECA / maximizar fortalezas	154
Tabla 44. Matriz MECA / explotar oportunidades.....	155
Tabla 45. Matriz MECA / corregir debilidades.....	156
Tabla 46. Matriz MECA / afrontar amenazas	157
Tabla 47. Matriz FODA / estrategias ofensivas.....	158
Tabla 48. Matriz FODA / estrategias defensivas.....	159
Tabla 49. Matriz FODA / estrategias adaptativas.....	160
Tabla 50. Matriz FODA / estrategias de supervivencia	162
Tabla 51. Valoración de iniciativa, estrategia/objetivo	165
Tabla 52. Selección de iniciativa, estrategia/objetivo.....	166
Tabla 53. Acciones	168
Tabla 54. Planes tácticos.....	170
Tabla 55. 8C para una adecuada ejecución de la estrategia	171

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Tendencias políticas.....	101
Gráfica 2. Tendencias económicas.....	103
Gráfica 3. Tendencias socio-culturales	106
Gráfica 4. Tendencias científicas y tecnológicas	108

Gráfica 5. Tendencias ambientales.....	109
Gráfica 6. Resultados del gran entorno	112
Gráfica 7. Intensidad de la rivalidad.....	114
Gráfica 8. Poder negociador de los clientes	116
Gráfica 9. Poder negociador de los proveedores.....	117
Gráfica 10. Resultados del entorno cercano.....	120

GLOSARIO DE TÉRMINOS ESPECÍFICOS UTILIZADOS

Clúster: Conjunto de empresas interrelacionadas que operan en un mismo sector y colaboran estratégicamente para obtener beneficios conjuntos.

Consolidación: Integración de los diversos recursos y productos con los que cuentan varios participantes.

Emprendimientos: Iniciativas de carácter novedoso en su constitución y sus productos, enfocados al diseño, puesta en marcha y administración de un nuevo negocio. Se consideran emprendimientos a Canopy River, Jorullo Paradise y Rancho Coyote, al tratarse de iniciativas innovadoras a nivel local y regional.

Entidades: Asociación de individuos con fines determinados. Se entiende como entidades en el presente documento a Canopy River, Jorullo Paradise y Rancho Coyote.

Eventualidades: Se entienden como algunos sucesos que entorpecen los procesos, tales como la falla de los equipos o los accidentes de trabajo.

Inflación: Incremento generalizado de precios.

Infraestructura: Se refiere a los medios técnicos, servicios o instalaciones necesarias para atender a un conjunto poblacional determinado.

Innovación: Proceso de cambio en el cual se generan novedades para mejorar lo ya existente, o bien, para generar nuevos procesos o productos mejores a los ya establecidos.

Macroeconómico: Ámbito económico a nivel país.

Organización: Conjunto de personas coordinadas para el logro de metas u objetivos mediante la administración de los recursos disponibles para esos fines.

Para fines de este sistema se entienden como organizaciones a Canopy River, Jorullo Paradise y Rancho Coyote.

Paralelismo: Congruencia existente entre varios conceptos.

Ponderadas: Asignación de cierto valor correspondiente.

Producto Interno Bruto: Indicador que mide la producción total de bienes y servicios de un país.

Rotación de personal: Proceso en el cual la plantilla laboral sufre altas y bajas, lo cual afecta procesos de capacitación y desarrollo de experiencia.

Sinergias: Conjunto de acciones basadas en la cooperación.

RESUMEN

En el ámbito de la administración y la gestión organizacional es posible encontrar una cantidad importante de literatura que aborda la cooperación entre organizaciones, la cual se manifiesta de diversas formas y depende de las características de los participantes, así como la situación en la cual se lleve a cabo. Sin embargo, no existe un acercamiento al campo práctico de los emprendimientos sociales de carácter turístico y rural en este sentido, que contemple la implementación de tecnología para la obtención de beneficios conjuntos y que funcione como un mecanismo para llevar a cabo el actuar de los emprendimientos de mejor forma en condiciones adversas, las cuales exponen al sector turismo como uno de los más propensos a debilitarse ante contingencias. Por tanto, el objetivo de la presente investigación es proponer el sistema de gestión del clúster turístico de los emprendimientos del ejido El Jorullo en Puerto Vallarta, Jalisco, para el desarrollo de capital social que les permita a las entidades participantes desarrollar mejores estrategias competitivas. Para llevar a cabo dicho objetivo, se realizó un abordaje cualitativo utilizando el método etnográfico, y posteriormente se efectuó una revisión teórica para encontrar las bases necesarias que brindan sustento al sistema propuesto para los emprendimientos analizados. El resultado de investigación manifiesta la composición del sistema de gestión.

Palabras clave: Emprendimientos Sociales Turísticos; cooperación organizacional; sistema de gestión.

ABSTRACT

In the field of administration and organizational management, it is possible to find a significant amount of literature that addresses cooperation between organizations, which manifests itself in various ways and depends on the characteristics of the participants, as well as the situation in which it takes place. However, there is no approach to the practical field of social enterprises of a touristic and rural nature in the sense that contemplates the implementation of technology to obtain joint benefits and that works as a mechanism to carry out the performance of the enterprises in a better way in adverse conditions, which expose the tourism sector as one of the most likely to be weakened by contingencies. Therefore, the objective of this research is to propose a management system of the tourism cluster of the enterprises of the El Jorullo ejido in Puerto Vallarta, Jalisco, for the development of social capital that allows the participating entities to develop better competitive strategies. To carry out this objective, a qualitative approach was carried out using the ethnographic method, and later a theoretical review was carried out to find the necessary bases that provide support to the proposed system for the analyzed enterprises. The research result shows the composition of the management system.

Keywords: Tourism Social Entrepreneurship; organizational cooperation; management system.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Lopez *et al.*, (2012, p.13) el turismo puede definirse como una actividad en la cual se mueven capitales, personas, mercancías y flujos informáticos, así como otros muchos aspectos, cuyas repercusiones se manifiestan a nivel mundial. Por estos motivos, es visionado como “fenómeno” típicamente global, tomando en cuenta que tiende a contactar múltiples áreas y generar vínculos de interdependencia.

El turismo puede verse al mismo tiempo como una actividad de índole económica y altamente dinámica, la cual puede mantener su crecimiento incluso cuando se presenten condiciones poco favorables para esto a nivel nacional e internacional. La actividad turística cuenta con algunas bondades que son relativas al sector terciario, debido a que produce repercusiones económicas de manera más rápida en relación a otras ramas productivas (Secretaría de Turismo, 2013).

En ese sentido, la Organización Mundial del Turismo (OMT) indica que este sector se mantuvo fuerte en el año 2016 (de los más fuertes previo a la pandemia del COVID-19), al registrar un incremento en las llegadas de turistas internacionales en un 3.9%, lo que refiere a 1,235 millones de personas en movimiento, superando el año anterior por 46 millones de turistas, siendo una señal de crecimiento sólido ininterrumpido del sector turismo que se remonta a los años sesenta (UNWTO, 2017).

Esto manifiesta la importancia que conlleva la observación y promoción de las actividades del sector turístico, que implican importantes repercusiones de carácter económico a nivel local, estatal y nacional a través de la operación de las diversas organizaciones que basan su oferta en el desarrollo de actividades que se catalogan dentro del turismo, mismas que requieren atención y cuidados

en el manejo de sus recursos para obtener de los mismos el mayor beneficio y posibilite su permanencia en el mercado.

Ante un panorama económico de competencia incesante y un ambiente altamente exigente e incierto en el ámbito empresarial surge la necesidad de abordar la competitividad en los Emprendimientos Sociales Turísticos (EST) ubicados en el ejido El Jorullo dentro del municipio de Puerto Vallarta, desde la perspectiva de la ecología de la población organizacional y la teoría del capital social.

Debido a que dichas posturas teóricas se enfocan en el análisis del entorno en el cual se encuentran inmersas las organizaciones, y de qué forma éstas se relacionan con otros participantes para la obtención de beneficios mutuos, entre los cuales pueden encontrarse la generación de mejores condiciones para la permanencia y participación en el mercado, así como la protección patrimonial de sus recursos naturales y su preservación, es que son ámbitos indispensables en términos de desarrollo sustentable.

La idea antes mencionada considera que cuando se trata de micro y pequeñas empresas, o de reciente creación, existe un alto riesgo de que éstas sean desplazadas por organizaciones de mayor tamaño y poder adquisitivo. Esto se puede apreciar en las regiones Costa Sierra Occidental y Costa Sur del estado de Jalisco y la región Costa Sur del Estado de Nayarit, tal como lo mencionan Pineda, Espinoza, y Palafox (2015, p.16-19), e indican que “debido al potencial turístico de las playas, bahías, caletas y marismas de la zona, se ha producido una invasión de turismo masivo convencional bien conocido como hordarización”.

Esto ha generado un cambio drástico en cómo los habitantes llevan a cabo su estilo de vida, y esto ha afectado directa e indirectamente al desarrollo social, medio ambiental y económico, generando repercusiones negativas que no embonan apropiadamente en el concepto de “desarrollo” (Pineda, *et al.*, 2015, p.19).

Lo expuesto anteriormente es una situación que no resulta extraña debido a que la historia indica que el sistema capitalista siempre ha tenido como interés principal la obtención de rendimientos a través de la adjudicación de todos los recursos posibles, ya sean naturales y culturales a escala mundial, haciendo uso de todas las estrategias a su alcance, donde el turismo una actividad altamente redituable y el medio para desplazar los emprendimientos y poblaciones, ocasionando la monopolización de la riqueza territorial y económica.

Derivado de lo anterior es que se encuentra presente una discusión donde se trata de explicar la supervivencia de las organizaciones desde dos enfoques diferentes, el adaptacionista y el de la ecología de la población. El primero sostiene que las empresas que logran mantenerse en el mercado son aquellas que logran adaptarse a su medio, lo cual considera entonces factores internos de organización; en tanto, los ecologistas de la población sostienen que es el entorno el responsable de decidir aquellas empresas que se mantienen y cuáles no.

Por otra parte, la economía a nivel local se fortalece en el momento en que múltiples actores e instituciones se organizan para que se generen nuevos modos de colaborar y participar con el fin de mejorar las condiciones del lugar, incentivando las oportunidades existentes para progresar y contar con una calidad de vida a un mejor nivel y al mismo tiempo propiciar encadenamientos que llevan a la vida feliz (Espinoza, Cornejo, Bravo y Verduzco, 2018, p. 34).

Para que estos encadenamientos puedan darse, es necesario que previamente algunos participantes generen e implementen nuevas oportunidades para el propio desarrollo de mejores condiciones a nivel individual que de forma simultánea repercuten a la competitividad misma de su entorno, mediante la generación de emprendimientos (Schumpeter, 1934).

En tanto, es de suma importancia apoyar este tipo de participación conjunta entre los habitantes y emprendimientos sociales del ejido El Jorullo en Puerto Vallarta, de tal manera que puedan fortalecerse y alcanzar en la colectividad los recursos necesarios para conservar sus riquezas y no ser

orillados a enajenar sus patrimonios a causa de las presiones económicas ejercidas por las iniciativas privadas, y al mismo tiempo preservar su cultura e impulsar el desarrollo económico local para que las futuras generaciones sean formadas como emprendedores y propietarios, y no para ser servidores o empleados de la iniciativa privada.

Esto es posible mediante el análisis detallado de las características y los recursos con los que cuentan cada uno de los emprendimientos en contraste con diversos referentes teóricos en materia de colaboración y conexiones que vislumbren las alternativas existentes, encontrar un mecanismo que dicte las directrices a seguir para la generación de las sinergias necesarias que lleven a los emprendimientos a evolucionar mediante su consolidación como un sistema organizacional conjunto de mayores capacidades.

Dicho análisis resulta pertinente considerando que las condiciones en las cuales operan las organizaciones de manera cotidiana pueden no llegar a ser las ideales, y por esto es muchas de las actividades tradicionales, en especial en el ámbito rural, se encuentran desvalorizadas (Basurto y Escalante, 2012), por lo que se requiere la integración de los sistemas de gestión dentro de una nueva cultura empresarial, que permitan controlar de forma sistemática las actividades y procesos que tienen lugar en las organizaciones, con la participación e involucramiento de todos sus trabajadores, con la finalidad de alcanzar los resultados previamente planeados (Fraguela, Carral, Iglesias, Castro y Rodríguez, 2011).

La presente investigación aborda en su primer capítulo los aspectos a considerar en los sistemas de gestión organizacionales y la competitividad de los emprendimientos, en donde se contemplan algunos referentes de investigación, así como las teorías de la ecología de la población organizacional y el capital social que permiten entender la forma en la que las organizaciones interactúan con el entorno.

En el segundo capítulo se hace una revisión del contexto externo del sector y área de estudio en el que se encuentran inmersas las organizaciones

estudiadas, que son descritas al final del apartado. En el capítulo tercero se detalla la metodología utilizada en donde se describe el diseño de investigación y las herramientas de recolección de información aplicadas a las figuras directivas de los emprendimientos y a los actores relacionados, así como la forma en la que se procesó la información.

El cuarto capítulo describe de manera puntual la dinámica relacional de los tres emprendimientos en el ejido El Jorullo y en cómo esta información repercute en un sistema de gestión organizacional para fomentar la competitividad de cada uno de ellos y en conjunto.

Planteamiento del problema

La falta de valor de las actividades tradicionales del sector rural genera emigración al no satisfacer las necesidades de sus pobladores, por lo que buscan acciones emprendedoras que respondan a su pobreza y revaloren el territorio, pero sólo cuando se generan sinergias entre estas iniciativas y al exterior de las mismas, es que se vuelven competitivas, produciendo el desarrollo local que brinda a sus pobladores las condiciones adecuadas para mantenerlos dentro de la región en condiciones de calidad de vida.

El problema de investigación se define como la falta de un sistema que permita la gestión a los emprendimientos de El Jorullo de manera conjunta para fortalecerse colectivamente en términos de desempeño competitivo. Los emprendimientos situados en el espacio ejidal de El Jorullo carecen de una forma de integrar sus recursos y actividades (Espinoza, 2017) para su consolidación como destino turístico integral, lo cual afecta la diversificación de la oferta turística, incidiendo en su competitividad ante un mercado complejo y al mismo tiempo repercute en el logro de los fines individuales y metas colectivas (Díaz, Peña, Espinoza y Verduzco, 2020; Márquez ,Cornejo y Espinoza, 2020).

Preguntas de investigación

La situación antes planteada permite el establecimiento de la pregunta general de investigación y las preguntas específicas subsecuentes, como sigue:

¿Cómo fomentar la competitividad de los EST del ejido El Jorullo mediante la propuesta de un sistema de gestión estratégica?

- ¿Cómo identificar la dinámica de interacción de los EST del ejido El Jorullo?
- ¿Qué tipo de sinergia se manifiesta en los emprendimientos de El Jorullo?
- ¿Cuál modelo de administración estratégica es aplicable para el sistema a proponer?
- ¿Qué puede aportar al sistema cada uno de los participantes?

Justificación

El análisis de los EST referidos en párrafos precedentes y su requerimiento a establecer esquemas de colaboración que les permitan una operación conjunta para obtener mejores resultados a los generados de forma individual nace a partir de la relevancia social que los emprendimientos mismos implican para el desarrollo del área ejidal de El Jorullo, y por su contribución al sector turismo en su municipio de operación, Puerto Vallarta.

Dicha relevancia de los emprendimientos se documenta en el proyecto conjunto ante la red del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) entre cuerpos académicos de la Universidad de Quintana Roo y la Universidad de Guadalajara denominado “Impactos del Turismo en el Desarrollo Local”, el cual dio como resultado la generación y aplicación de un instrumento de diagnóstico a 26 emprendimientos sociales de la región costera de Jalisco y Bahía de Banderas, Nayarit.

El instrumento aplicado (Anexo 1) en el proyecto antes mencionado fue construido y validado por expertos, midiendo aspectos tales como gobernanza, desempeño, competitividad y competencias para la comercialización de cada uno

de los 26 emprendimientos estudiados y complementado por un guión de observación participante (Anexo 2), arrojando como resultados que solamente 12 de ellos son EST o empresas de turismo comunitario por pertenecer a un colectivo que tenga el carácter de comunal, ejidal o una agrupación de individuos que buscan un objetivo en común para beneficio de la comunidad, representando el 46.15% en relación a la totalidad de organismos estudiados (Espinoza, 2017; Espinoza *et al.*, 2018).

En cuanto a los aspectos demográficos encontrados en dicho estudio, se tiene que de los responsables de cada uno de los emprendimientos tienen características particulares, tales como: la edad, teniendo que la mayoría se encuentra en un rango entre 50 y 65 años; género, con 11 varones (91%) y solamente 1 mujer responsable en los 12 EST; escolaridad predominantemente básica en 11 de los 12 emprendimientos; y lugar de procedencia, donde todos provienen de la esfera regional y local.

Otro aspecto de suma relevancia dentro del estudio es que se les cuestionó si tenían convenios o se encontraban colaborando con otras empresas u organismos públicos para su operación y funcionamiento, de los cuales solamente 8 de ellos cuentan con algunos organismos externos para trabajar, lo que representa un 66.6% contra el resto que no se encuentra colaborando con nadie, tal como se aprecia en la tabla 1.

Tabla 1. Empresas u organismos con los que trabajan los emprendimientos

Emprendimiento	Empresas u organismos	Observación
Canopy Playa Grande	Con Canopy River y de manera independiente, pero mencionan que a partir del 2017 estarán trabajando con agencias de viaje.	Estuvo cerrado por un error de constitución legal, pero ya se les está apoyando para su operación.
Rancho el Coyote	No se tiene convenios, ni se está trabajando con nadie todavía, porque estamos empezando.	El emprendimiento está iniciando, promoción de boca en boca.
Grupo Sustentable Dos Aguas- Jorullo's Paradise	SEMARNAT y socios del Canopy River.	El proyecto está en obra civil.

Canopy River	NEXO Tour, Traffic Tour, Agencias de viajes, COPARMEX.	Genera autoempleo, 85 puestos directos de trabajo, y en temporada alta 10 puestos más.
Rancho Vallejo	No tiene convenios con nadie, trabaja con la gente local.	Le falta funcionar como emprendimiento y dejar de ser un espacio para eventos especiales.
El Chorrillo	No trabaja con nadie y sólo lo activan en temporada de lluvias.	Quedó en proyecto, sólo lo abren en temporada de lluvias y arreglan la entrada.
Punta de Mita Charters	Asociación de empresarios turísticos de Bahía de Banderas, CONANP, SECTUR Nayarit.	Es operado por gente local.
Rancho Vista Paraíso o la Montalbeña	Se tiene convenios con empresas hoteleras y agencias de viaje: Four Seasons, Rancho Banderas, Iberostar Hotels and Resorts, Palladium Hotel Group.	Este emprendimiento es operado por gente de la región, y genera alrededor de 20 empleados directos.
Las Cabañas el Cielito	Tiene convenio con agencias de viajes, y oficinas en Guadalajara para operar.	Genera alrededor de 10 empleos directos y su plantilla es de gente local.
Canopy el Indio	Con agencias de viaje y la hotelería de Puerto Vallarta, y con Rancho Veranos Destilería.	El ejido tiene rentado el emprendimiento a la iniciativa privada.
Rancho Veranos Destilería	Tour operadoras y convenios con Canopy el Indio.	
Unidad de Manejo Ambiental Portezuelo	No tiene convenio, y no está trabajando con nadie.	Este emprendimiento está en proyecto, y es operado por gente local, está en proceso de cohesión.

Fuente: Espinoza *et al.*, 2017, pp.38-39.

El diagnóstico documentado en Espinoza (2017) y Espinoza *et al.*, (2018) concluye en que la mayoría de los emprendimientos reconocen la necesidad de colaborar, velar por los beneficios mutuos, cambiar de forma cooperativa (Khalilzadeh y Wang, 2017), y que no resulta importante en caso de un problema señalar a los culpables, sino que la responsabilidad es un aspecto compartido y, que en ningún momento los participantes se aprovechen unos de los otros, en donde radica la potencialidad de establecer entre los emprendimientos los esquemas de colaboración cuidadosamente planificados que los lleven a la obtención de mejores resultados conjuntos (Ngo, Lohmann y Hales 2018; Perkins y Khoo-Lattimore, 2019).

Otra conclusión de suma importancia planteada por los autores referidos en el párrafo anterior es que varios miembros de los emprendimientos han visionado que el turismo bien planificado, es capaz de producir eslabones de encadenamiento de los diversos sectores de la economía, y también puede resultar en una estrategia para la conservación de la flora y fauna, funcionando para el propio desarrollo local endógeno y la mejora de las condiciones de vida (Ngo, Hales y Lohmann 2018; Park y Kohler, 2018).

De los emprendimientos mencionados con anterioridad, solamente tres de ellos comparten un vínculo especial para el establecimiento de estrategias de colaboración para la mejora y que éstas se den de forma ordenada, controlada y uniforme, los cuales son Rancho El Coyote, Grupo Sustentable Dos Aguas (actualmente Jorullo Paradise) y Canopy River; ya que en ellos se encuentra como un integrante común el ejido en conjunto, que funciona como agente mediador y fomenta la mejora continua entre todos los integrantes de cada uno, además de existir la voluntad entre sus colaboradores para establecer estrategias conjuntas que les permitan mejorar y volverse más competitivos, con el objetivo de incentivar el turismo en el ejido para que sus habitantes puedan beneficiarse en el desarrollo de actividades que conlleven beneficios económicos, y responder a las necesidades existentes de pobreza.

La investigación se realiza para mejorar las condiciones competitivas con las cuales cuenta un conjunto de emprendimientos que operan en el sector turístico, dotándoles de mejores posibilidades ante competidores con una mayor diversidad en su oferta, infraestructura y capital de trabajo.

El estudio tiene utilidad metodológica al ser un referente para otras comunidades en territorios rurales o emprendimientos sociales para el aprovechamiento conjunto de sus recursos, de tal manera que sea posible considerar el análisis de redes sociales como parte de la planeación y la toma de decisiones y que esto repercuta en su desempeño competitivo.

Objetivo general

Proponer un sistema de gestión estratégica a los EST del ejido El Jorullo para el fomento de su competitividad.

Objetivos específicos

1. Identificar la dinámica de interacción de los EST del ejido El Jorullo.
2. Revisar las formas de sinergias aplicables a los emprendimientos de El Jorullo.
3. Comparar modelos de administración estratégica aplicables a los emprendimientos estudiados.
4. Analizar la aportación de cada uno de los participantes al sistema.

Hipótesis

Un sistema de gestión estratégica genera mayor competitividad en los EST del ejido El Jorullo en Puerto Vallarta.

CAPÍTULO 1. LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y LA COMPETITIVIDAD DE LOS EMPRENDIMIENTOS

El tema de los sistemas y la colaboración entre organizaciones se encuentra estudiado desde diversas perspectivas que buscan brindar explicaciones a diversos fenómenos ocurridos en múltiples contextos, y en algunos de los casos se consideran entidades de conformación social que operan en el sector turístico, los cuales representan importantes referentes de investigación para el desarrollo del presente documento.

1.1 Referentes de investigación

Uno de los referentes se encuentra en la investigación realizada por Khalilzadeh y Wang (2017) quienes indican que la fundación de destinos colaborativos se encuentra basada en la interdependencia de las organizaciones involucradas en la producción de productos del destino, cuyo enfoque se realiza desde las funciones utilitarias basadas en valores actitudinales y motivacionales. Utilizando la teoría de redes para definir la funcionalidad de cuatro actores clave y la teoría de juegos para analizar tres posibles distribuciones para actividades en coalición, los autores concluyen en la sugerencia de conceptos de imparcialidad y estabilidad en las políticas de incentivos para alentar la colaboración entre los jugadores de admisión superior.

Otros autores como Claro y Ramos (2018) basan su investigación en el creciente cuerpo de la investigación en redes de ventas intrafirmas y la literatura en administración de las ventas para desarrollar y probar un modelo funcional cruzado de servicios ventas-mercadotecnia y ventas-consumidor de colaboración enfocado al rendimiento de ventas, donde consideran que la efectividad de una

característica estructural específica de redes de ventas entre firmas depende en la colaboración ocurrida con el servicio de mercadotecnia o servicio al cliente.

Dicho estudio encontró que, en una entidad de manufactura química, el número total de lazos entre ventas-mercadotecnia incrementa el desempeño del personal de ventas, mientras que tener muchos lazos con servicio al cliente se traduce como mejores resultados de ventas, en donde tener identificadas las repercusiones de uno u otro enfoque puede ser muy útil para la toma de decisiones, e incluso permitir a las figuras directivas encaminar sus acciones a una estrategia mixta entre ambos enfoques.

Claro y Ramos (2018) encuentran también que los lazos fuertes de colegas de mercadotecnia conduce a un alto crecimiento de ventas, mientras que la colaboración basada en la relación ventas-consumidor resulta más benéfica cuando los lazos son débiles. Sus hallazgos sugieren que los vendedores se benefician de las capacidades de dirección de la red cuando administran contactos multifuncionales, además de que los gerentes de ventas se benefician de un conjunto de intervenciones de red intrafirma que mejoran la efectividad de la fuerza de ventas.

Por otro lado, se encuentra la investigación efectuada por Ngo, Lohmann y Hales (2018), que examina la participación de diversos grupos de interés o *stakeholders* en la mercadotecnia colaborativa de los emprendimientos turísticos de base comunitaria, que mediante 30 entrevistas a profundidad semiestructuradas a entidades en Vietnam, observaron que tres enfoques de mercadeo colaborativo prevalecieron entre dichas entidades que se categorizan como impulso por la viabilidad comercial, impulso por el desarrollo de la comunidad y otros en equilibrio.

La investigación encontró una brecha de conocimiento entre los investigadores, los participantes de la investigación y las perspectivas divergentes entre las diferentes categorías de participantes de la investigación con respecto al marketing y la sostenibilidad, lo cual representa en sí un área de oportunidad para el desarrollo de nuevas investigaciones y propuestas en esta

clase de emprendimientos que busquen esa armonía entre dichas brechas de conocimiento.

Esto permite a Ngo, Lohmann y Hales (2018) concluir evidenciando la implicación del papel que toma un enfoque de coproducción de conocimiento para impulsar el compromiso de las partes interesadas en el marketing colaborativo de los emprendimientos turísticos de base comunitaria, que posibilite el éxito a largo plazo en la colaboración y proporciona información sobre la discusión del marketing para el turismo sostenible.

Aunado a lo anterior, Ngo, Hales y Lohmann (2018) analizan también a los emprendimientos turísticos de base comunitaria y su desarrollo sustentable, resaltando que son sujetos a la perspectiva de diversos grupos de interés y una mezcla de diversos factores complejos que resultan determinantes en el éxito de la colaboración. Añaden que el marco de la mercadotecnia colaborativa establece las razones de divergencia en las perspectivas de dichos emprendimientos: limitada comprensión de las partes involucradas; individualidad en esfuerzos colectivos; rigidez propia de los *stakeholders* y factores contextuales.

Dichos autores identificaron cuatro atributos para soportar la colaboración de mercado para el desarrollo sustentable en los emprendimientos turísticos de base comunitaria: perspectivas mejoradas y enfocadas a los derechos de los participantes; un conjunto de reglas que rigen las intervenciones de los interesados; participación del gobierno en la mercadotecnia colaborativa de los emprendimientos en los roles de inspirador y árbitro; y la transformación de operadores turísticos exitosos en emprendimientos sociales para facilitar la mercadotecnia colaborativa.

Otro referente que soporta la idea de sinergias entre entidades del sector turístico se encuentra en Park y Kohler (2018), quienes señalan la importancia de la colaboración para el turismo sustentable para la creación del valor compartido, quienes examinan para estos fines a los puentes estratégicos, los cuales pueden ser una alternativa para colaborar promovida por un tercero independiente, y su estudio se basó en entrevistas a profundidad con 13

integrantes de la compañía travel2change en Hawaii, encontrando que su misión compartida los une para combinar sus esfuerzos, aunque hay algunos desafíos de implementación, y concluyen en acciones que los interesados pueden tomar, para que los constituyentes puedan movilizar, sincronizar y sintetizar sus recursos y esfuerzos hacia un destino turístico sostenible.

Por último, se encuentra la investigación realizada por Perkins y Khoo-Lattimore (2019), donde se estudia la operación de negocios regionales pequeños del sector turístico para examinarlos desde el concepto de colaboración, que expone el conocimiento compartido de negocios, recursos, mercadotecnia y capacidades, que de forma típica estos negocios por sí solos no tienen o si cuentan con ellos, su nivel de desempeño en los mismos se presenta de manera muy elemental, resaltando la necesidad de que estas entidades dedicadas al turismo generen mecanismos sinérgicos para la obtención de resultados conjuntos de mayor valor.

Perkins y Khoo-Lattimore (Íbid.) encontraron además, varias barreras para la colaboración exitosa desde el punto de vista de los operadores turísticos: 1) un conocimiento limitado sobre qué es la colaboración y cómo puede ser promulgada; 2) la naturaleza informal de las colaboraciones actuales; 3) esfuerzos desequilibrados de las partes interesadas dentro de las colaboraciones; 4) competencia entre las partes interesadas; 5) opiniones divergentes de empresas colaboradoras; y 6) percepción de fracaso o mala dirección de los cuerpos gubernamentales locales.

Esto permite resaltar que existen importantes precedentes en materia de colaboración entre organizaciones y, específicamente, si se trata de emprendimientos sociales de base comunitaria, lo cual se encuentra relacionado con el análisis de una importante diversidad de sinergias existentes, sin embargo, que no deben ser confundidas, ya que se componen de características particulares que serán discutidas posteriormente de tal manera que ayuden a comprender de mejor forma la manera en la cual colaboran las organizaciones para obtener beneficios.

1.2 Los sistemas y las organizaciones

Los sistemas han sido implementados durante muchos años por las organizaciones a fin de obtener beneficios y mejoras a nivel global o en áreas específicas, para lo cual surge una postura teórica que busca entender y dar explicación respecto a las formas y condiciones en la que éstos han sido benéficos para un mejor desempeño, lo cual es útil incluso en la actualidad para el diseño, implementación y ajuste de nuevos sistemas.

Los orígenes de la teoría de sistemas se encuentran en los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy (Briano *et al.*, 2011), en donde se establece que no procura la resolución de problemas ni ambiciona soluciones prácticas, sino que busca la producción de teorías y formulaciones conceptuales para aplicarlas en el campo práctico, en donde Chiavenato (2014) reconoce los supuestos básicos de la teoría de sistemas, los cuales son:

- a) Existe una tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y sociales.
- b) Esa integración parece dirigirse hacia una teoría de sistemas.
- c) La teoría de sistemas es el camino más extenso para el estudio de los campos no físicos en los que se sitúa el conocimiento de carácter científico, como las ciencias sociales.
- d) La teoría de sistemas desarrolla principios que unifican y cruzan verticalmente a los campos particulares de las múltiples disciplinas que se involucran, con la finalidad de alcanzar la unificación en varias ciencias.
- e) La teoría de sistemas traslada a la integración de la educación científica.

Chiavenato (2011) refiere a que la teoría antes mencionada establece que los sistemas deben ser estudiados globalmente, lo cual incluye todas las interdependencias de sus partes, o, dicho de otro modo, un sistema no puede ser estudiado de forma aislada, ya que cada uno de sus componentes juega un papel indispensable dentro de un todo, en el que existen relaciones lineales precedentes o subsecuentes, donde por lo menos existen insumos, entradas y salidas. Esta postura aborda a las organizaciones como sistemas de carácter

social que participan en otros sistemas interrelacionados y afectados entre sí, teniendo que las organizaciones sociales no son islas (Hernández, 2011).

Dicha concepción de las organizaciones como entidades que se encuentran inmersas o relacionadas con otros participantes implica abordar el significado de los sistemas, para lo cual se analizan las posturas de diversos autores relevantes al respecto, tal como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 2. Definición de Sistema por varios autores

Título	Año	Autor (es)	Definición
Introducción a la administración teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia.	2011	Sergio Hernández y Rodríguez	Conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado, o combinación de cosas o partes que forman un conjunto unitario y complejo.
Administración de pequeñas empresas	2010	Sérvulo Anzola Rojas	Formación por distintos programas, los cuales son un plan de actividades ordenadas por un cierto periodo.
Administración	2015	Stephen P. Robbins, Mary Coulter	Es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de forma que dan lugar a un todo unificado.
Introducción a la teoría general de la administración	2014	Idalberto Chiavenato	Conjunto de elementos interdependientes e interactuantes que forman un todo organizado para alcanzar un objetivo.
Fundamentos de gestión empresarial, enfoque basado en competencias	2011	Sergio Hernández y Rodríguez, Alejandro Pulido Martínez	Un conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin, estructurados por subsistemas y delimitados por el entorno o macrosistema en que actúan.
Administración de los servicios de enfermería	2012	María de la Luz Balderas Pedrero	Es un conjunto de elementos íntimamente relacionados que forman una actividad para alcanzar un objetivo, se opera sobre energía, datos o materia para obtener como resultados energía, datos o materia.

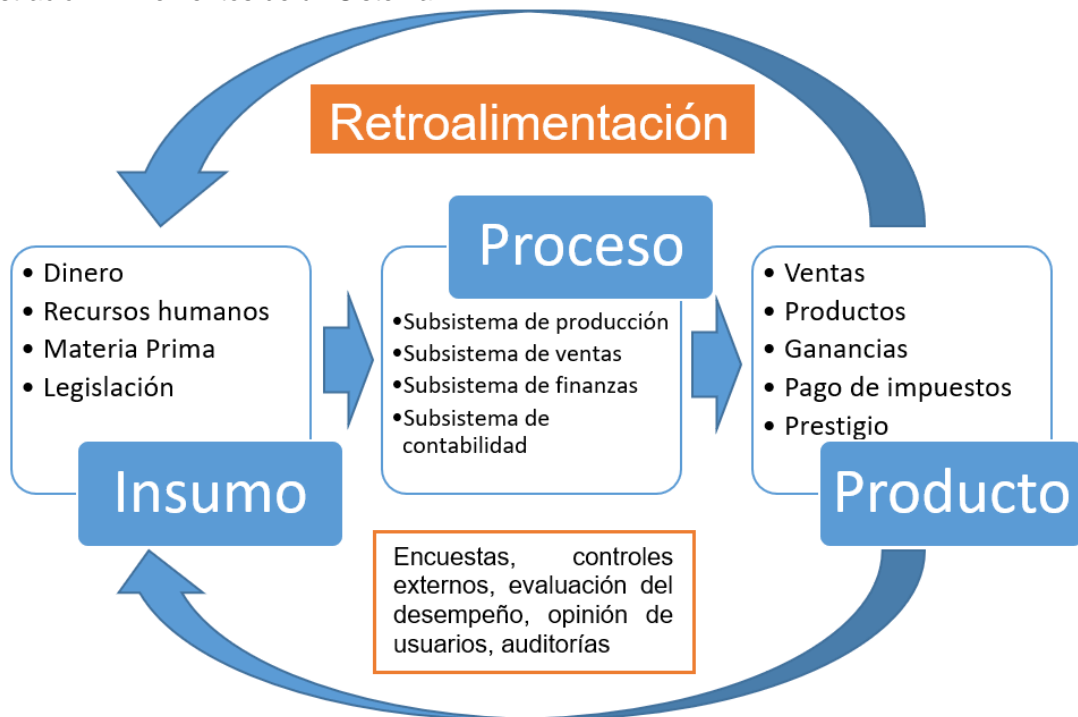
Fuente: Peña, 2017, p.73.

La tabla 2 permite identificar un punto en común entre los autores presentados, en el cual un Sistema es un conjunto de varios elementos y partes, las cuales son interdependientes y actúan de forma relacionada para alcanzar un objetivo en común, lo cual es consistente con lo que debe suceder en todas las organizaciones, mismas que en algún punto contarán con elementos que deben

relacionarse, tales como trabajadores, clientes, proveedores, autoridades y competidores, para actuar conjuntamente y alcanzar fines determinados.

En concordancia con lo anterior, es preciso reconocer el flujo de acción que todos los elementos de un sistema conllevan, de tal manera que pueda comprenderse de mejor forma la manera en la que un sistema es aplicado a las organizaciones, para lo cual se presenta la siguiente ilustración.

Ilustración 1. Elementos de un Sistema



Fuente: Peña, 2017, p.75; Hernández y Rodríguez, 2011, p.144.

Todos los elementos de la ilustración anterior interactúan en un ciclo funcional para la organización que se trate, atendiendo a su naturaleza, actividad, tamaño y particularidades, y cada una de dichas partes son descritas por Hernández y Rodríguez (2011) como sigue:

- **Insumos o influjos.** Abastecen el sistema con lo necesario para que alcance su misión.
- **Proceso.** Es la transformación de los insumos o influjos, conforme a métodos propios, con sistemas que también son subsistemas.

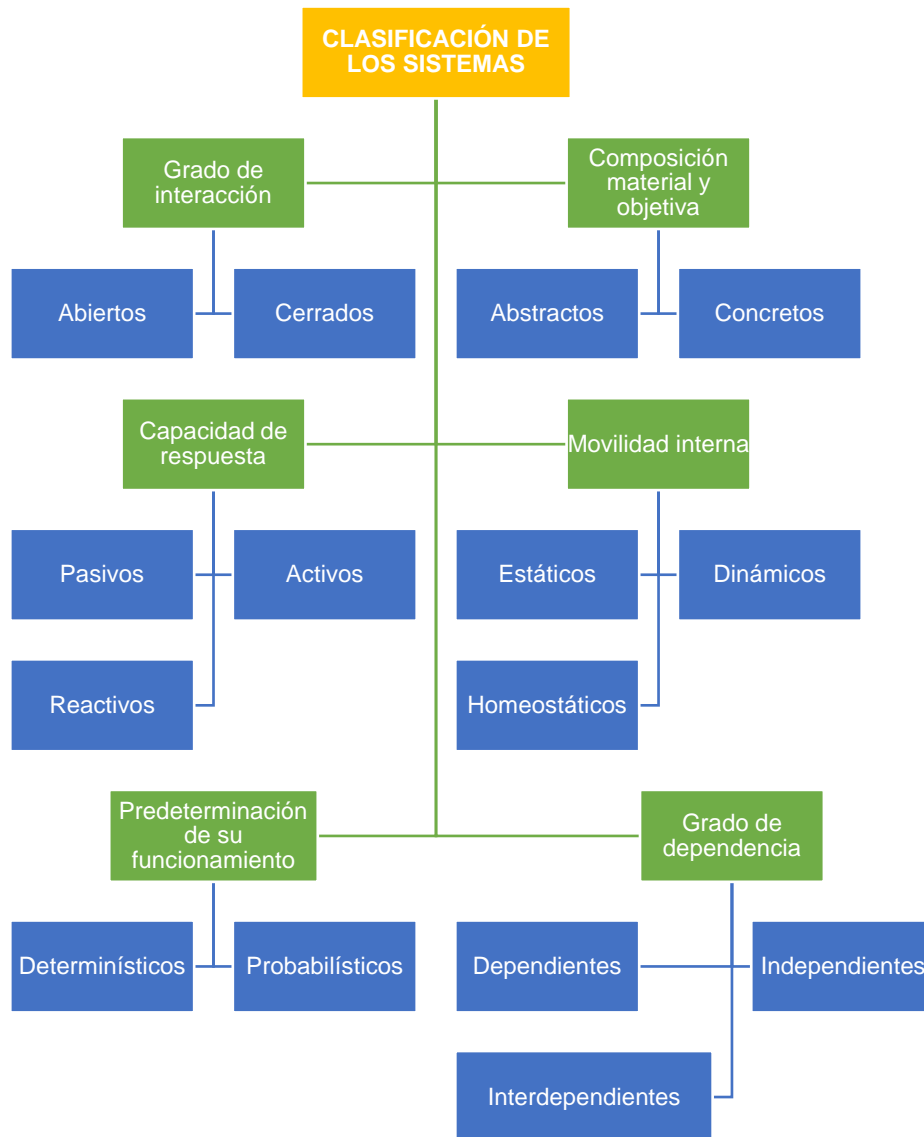
- **Producto.** Es el resultado de un proceso y, al mismo tiempo, puede ser el insumo en otros sistemas como empresas, clientes, entre otros.
- **Retroalimentación.** Retro proviene del latín y significa hacia atrás, atrás. En términos de índole administrativa, retroalimentación se entiende como la recepción de la aceptación o evaluación de los productos o servicios por el medio ambiente para corregir los procesos; en la práctica, se entiende como el análisis de los resultados relacionados a la aceptación del usuario, cliente o consumidor en relación de lo que se produce.

Otras posturas (Briano *et al.*, 2011) indican que un sistema se compone de: a) partes o elementos que componen un sistema, que pueden ser mecánicos o humanos, tangibles o intangibles, dinámicos o estáticos; b) relaciones entre las partes encargadas de que el sistema sea abstracto y; c) objetivo, el cual es la razón de ser del sistema.

Aun cuando se abordaron diversas perspectivas respecto a los sistemas, sus partes y la manera en la que pueden ser vistos en las organizaciones, así como también las organizaciones ser vistas como sistemas, se debe señalar que no existe un sistema maestro que funcione para todo tipo de organizaciones tal y como funcionaría una receta de cocina, ya que existen demasiados tipos y son muy diversas entre ellas, por lo que cada organización adapta los sistemas de acuerdo a sus características y necesidades particulares, en los que siempre existirán insumos, procesos y productos por lo menos para ser considerado un sistema (Peña, 2017).

Es por esto que para considerar el sistema a diseñar o adaptar e implementar en cada caso es preciso conocer los diversos tipos que existen, y derivado de esto se debe analizar qué tipos de sistemas son de mayor compatibilidad con las metas y los objetivos de cada caso, por esta razón se presenta su clasificación en la siguiente ilustración.

Ilustración 2. Clasificación de los sistemas



Fuente: Peña, 2017, p.76.

La clasificación anterior permite identificar la amplitud existente en cuanto a opciones con las cuales cuentan las organizaciones, las cuales incluso pueden llegar a constituir sistemas sin teorizarlos o entenderlos como tales, sin embargo, el entendimiento de los mismos se traduce como un factor determinante en la toma de decisiones, ya que para los responsables de la toma de decisiones es imprescindible identificar la manera en la que cada acción y participante dentro de una estructura determinada afecta a los demás eslabones, lo cual repercute en aspectos tales como el desempeño y la obtención de los resultados deseados.

Por otro lado, los sistemas aplicados de manera más concreta a las organizaciones para la toma de decisiones se denominan sistemas de gestión, los cuales se entienden como “un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan, para establecer la política y los objetivos, y para lograr dichos objetivos” (Fraguela *et al.*, 2011, p.48)

De acuerdo con Fraguela *et al.*, (2011), dichos sistemas de gestión tienen sus orígenes en la revolución industrial del siglo XIX, ante un aumento considerable de los riesgos y accidentes de trabajo, así como las enfermedades profesionales, por lo que surgen orientados a la prevención de dichos riesgos para subsanar dicha deficiencia en los sistemas de gestión de las empresas. Posteriormente surgen los sistemas de gestión específicos para el control de calidad, tales como el implementado en Japón en los años 60, denominado *Total Quality Control* (TQC), o en Estados Unidos de América conocido como *Total Quality Management* (TQM) que centra el compromiso de la organización con el cliente y la mejora continua mediante el *empowerment* de grupos y equipos de empleados (Hitt, Ireland y Hoskinsson, 2008), e incluso en la Unión Europea en 1988 con el *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

Uno de los enfoques de sistemas a considerar ante un panorama con incesante competencia y condiciones adversas se encuentra relacionado con la gestión estratégica, concepto el cual es descrito por Betancourt como el “arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio” (2002, p.27).

Cuando se relacionan los conceptos antes descritos, es posible identificar los sistemas de gestión estratégica, los cuales son descritos por Apaza (2012) como “... un sistema gerencial complejo que establece cómo asignar recursos y realizar actividades, para lograr crecimiento sostenible de una organización”, mismos que por su naturaleza de herramientas aplicadas a las organizaciones, su complejidad debe residir en su composición, mas no en su ejecución, ya que

de lo contrario, perdería su capacidad para producir un cambio para bien en el caso que se trate.

Cuando los sistemas de gestión estratégica son complejos en su ejecución, o no se encuentran valorados apropiadamente, incurren en un conflicto manifestado por Kaplan y Norton (2007), en el que son incapaces de enlazar la estrategia y acciones de la empresa a futuro con sus actividades a corto plazo, es decir, que sus esfuerzos no estarían apuntando a la obtención de los resultados deseados. Esto se debe a que dichos sistemas operan en torno a mediciones y objetivos financieros, los cuales en un momento dado podrían guardar poca relación con el avance de la empresa en sus objetivos estratégicos a largo plazo, generando una brecha entre el desarrollo de una estrategia y su implementación, situación que se intensifica en organizaciones cuya finalidad no es primordialmente la generación de resultados financieros, pero su planificación sí lo es, y esto incide directamente en la competitividad de la misma.

1.3 Competitividad

1.3.1 Definición de competitividad

El término de competitividad no resulta fácil de entender ni explicar, debido a que se trata de un concepto con varias identidades, ya que por un lado tiene mucha amplitud de posibilidades en cuanto a su aplicación y enfoques, y por otro en ocasiones resulta preciso, y como prueba de ello se encuentra un pequeño fragmento de la obra de Müller (1995) que establece lo siguiente:

Existen palabras que tienen el don de ser excepcionalmente precisas, específicas y, al mismo tiempo, extremadamente genéricas, ilimitadas; altamente operacionales y medibles y, al mismo tiempo, considerablemente abstractas y extensas. Sin embargo, cualquiera que sea el caso, estas palabras tienen el privilegio de moldear conductas y perspectivas, así como, pareciéndose más a herramientas de evaluación, ejercer influencia en la vida práctica. Una de éstas palabras mágicas es “competitividad” (p.142).

Al remitirse a sus orígenes, el concepto de competitividad ha sido abordado desde una perspectiva macroeconómica, y esto puede identificarse en Dussel (2001, p.11), donde la define como el proceso de composición dinámica de países y productos a mercados internacionales *ex post*, en función de aspectos tales como las condiciones de oferta y demanda.

Para otros autores como Ivancevich y Lorenzi (1997) en Labarca (2007, p.160), la competitividad es la razón en la cual una nación, ante condiciones de libre y leal oferta y demanda, tiene la capacidad de producir bienes y servicios que superan con éxito los obstáculos de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando al mismo tiempo, los ingresos de sus ciudadanos.

A medida que la economía y los mercados fueron modificándose y evolucionando, surgió el interés por aplicar el concepto de competitividad en otros entes aparte de las naciones, tales como en el análisis de las condiciones en las que se ven inmersas las organizaciones, lo cual se traduce como un indicador para evaluar su desempeño y la calidad de la gestión.

Como muestra de un enfoque empresarial, Porter (1985) en Labarca (2007, p.160) señala que la competitividad es “la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales”; definición estrechamente relacionada con sus estrategias competitivas genéricas de liderazgo en costo, diferenciación y enfoque.

1.3.2 Orígenes del concepto

Una importante aproximación al concepto de competitividad se remonta al concepto de la ventaja comparativa, en el libro titulado “Principios de Economía Política y Tributaria” de David Ricardo (2003, p.98), donde hace referencia a que el comercio internacional beneficia a un país a pesar de carecer de una ventaja absoluta en algún bien y que las fuerzas del mercado eran las responsables de canalizar los recursos a los sectores más productivos.

La ventaja comparativa comienza a dar forma a la idea entre la participación de diversas entidades en un mismo sector productivo, aún cuando no se contaba con una ventaja importante, ya se consideraba la distribución de los recursos como una atribución del mercado en función de la productividad de los participantes, reluciendo un importante beneficio en lo que a competitividad se refiere. Uno de los aspectos criticados de esta teoría es el hecho de que no podía explicar las diferencias comparativas entre diversos países.

Posteriormente surge el teorema de Heckscher y Ohlin explicado por Torres (1972, p.136,137), donde el autor explica que: “el libre intercambio de mercancías tiende a nivelar no sólo el precio de éstas, sino también el precio de los factores productivos en dos países de aptitudes diferentes, pero dicha tendencia hacia la igualdad de los precios de las mercancías y de los factores no conduce a una igualdad absoluta”. Este modelo alude a que la diferencia presente entre los diversos países, que la teoría comparativa no era capaz de explicar en sus comienzos, encontraba su origen en la dotación de causales o factores que tuvieran a su cargo los países.

Bajo este cambio de pensamiento, el interés general ya no se centró en la capacidad del mercado por regularse a sí mismo, ni tampoco en la idea de que el mercado efectúa la distribución de recursos en función del grado de productividad, ya que la ventaja comparativa maneja solamente un motivo para explicar el comportamiento de la oferta y la demanda, y fue entonces cuando se originó la necesidad de entender de forma más profunda la complejidad de la economía, la cual podría tener implícitos varios factores que influenciaran su comportamiento.

1.3.3 Niveles y elementos que conforman la competitividad

Otro aspecto a considerar es el hecho de que la competitividad bajo un enfoque sistémico cuenta con diversos niveles de análisis, los cuales son diferenciados pero interrelacionados, señalados por Esser, Hillebrand, Messner, Mayer-Stamer (1996), Rojas y Sepúlveda (1999) como sigue:

- Nivel meta: Es un complemento a los demás tipos de competitividad, que considera temas relativos al recurso humano, como pueden ser el desarrollo conocimientos, habilidades, educación y capacitación.
- Nivel macro: Considera aspectos a nivel macroeconómico a cargo del Estado (inflación, déficit fiscal, tasa de interés tipo de cambio, entre otros). También considera aspectos al exterior del país que tienen influencia en la cadena de valor, como los estándares de calidad o los precios en los mercados finales, así como los criterios de manejo de recursos naturales que son pertinentes en este nivel para mantener el equilibrio de todo el sistema de desarrollo sostenible.
- Nivel meso: En este nivel de la competitividad se contemplan temas de logística e infraestructura, recursos naturales, elementos climáticos y cuestiones agroecológicas.
- Nivel micro: Aborda factores que influyen en el desempeño de la organización, como los costos, la innovación, productividad, esquemas de organización, tamaño de la estructura orgánica, las prácticas culturales, la conciencia y respeto ambiental, diversificación y control de calidad de los productos, comercialización y logística.

De los niveles mencionados anteriormente, se debe considerar específicamente lo establecido por Porter (2008, p.21), quien aporta una serie de factores que pretenden explicar el comportamiento del mercado, siendo éstos: “entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales”, a los cuales en su conjunto denominó “las cinco fuerzas competitivas”, donde explica lo siguiente: “...la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos “competidores” de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento”.

Para la presente investigación, se evidenciaron cuatro niveles de competitividad, haciendo especial énfasis en el nivel micro competitivo en el cual

se encuentran emprendimientos del sector turístico, el cual se ve afectado de manera importante por los factores antes citados de Porter (2008), presentes en el ambiente en el que operan las organizaciones analizadas, y para efectuar una revisión del entorno se encuentra el enfoque de la ecología de la población organizacional.

1.4 Ecología de la población organizacional

Uno de los aspectos determinantes para alcanzar la competitividad a nivel empresarial o micro, como ya se mencionó anteriormente, es que para todas las organizaciones existirá un entorno en el cual habrán diversos actores de interés, por lo que se manifiesta la necesidad por indagar en el ambiente en que se encuentran implicadas las organizaciones, para lo cual está presente la perspectiva de la ecología poblacional, donde Daft (2011, p.188; 2019) indica que esta teoría “difiere de otras en que se centra en la diversidad y la adaptación en una población de organizaciones”. El autor anterior precisa que una población, para estos fines, se entiende como “un grupo de organizaciones dedicadas a actividades similares con esquemas parecidos de aprovechamiento de recursos y resultados”.

Para su análisis, el modelo de organización de ecología poblacional considera ciertas limitantes para el cambio de organizaciones, que emanan de fuertes inversiones en maquinaria, plantas productivas, personal especializado, puntos de vista encontrados entre tomadores de decisiones, información limitada, y las características que llevaron a la propia organización al éxito justifica los procedimientos empleados y la dificultad para transitar en la cultura corporativa (Hannan y Freeman, 1977; Daft, 2011, 2019).

Para afrontar dichas limitaciones, Hannan y Freeman, así como Daft (Íbid.), refieren que la teoría de la ecología poblacional plantea un proceso de cambio organizacional de tres etapas:

- Variación: donde aparecen nuevas y variadas formas en una población organizacional.

- Selección: contempla una nueva forma de organización, y su aptitud para sobrevivir en su entorno.
- Retención: es la preservación e institucionalización de organizaciones selectas para permanecer en el ambiente.

Los factores enlistados en el párrafo precedente deben considerarse desde el planteamiento de la ecología de la población organizacional como aspectos necesarios para lograr el cambio verdadero en las organizaciones que les permita mantenerse en el mercado a pesar de los diferentes cambios que pueden tener lugar en su ambiente, así como considerar que, incluso la competencia como uno de los actores presentes en el entorno, puede actuar como un detonante de la competitividad mediante la colaboración.

Para contar con un criterio más adecuado en la planeación de las estrategias para la interacción con los diversos participantes del entorno, es preciso hacer uso de algún tipo de información que dote a los tomadores de decisiones en las organizaciones respecto a la influencia de cada ente a todo el sistema, y una buena forma de obtener estos datos se encuentra en el Análisis de Redes Sociales (ARS), sustentado en la teoría del capital social.

1.5 Teoría del Capital Social

Para comprender de mejor forma el funcionamiento del ARS, se debe abordar previamente la corriente teórica que le da origen, como en este caso lo es la teoría del capital social, la cual según diversos autores (Pharr y Putnam, 2000; Fukuyama, 2001; Putnam, 2000; Forni *et al.*, 2004; López, Martín, Romero, 2007) tiene sus orígenes en las aportaciones de las corrientes marxista, durkheimiana y weberiana de la sociología clásica, debido a su enfoque en las conexiones sociales en la cohesión y la colaboración como el origen de la solidaridad en las sociedades contemporáneas (Durkheim, 1893; Marx, 1894; Weber, 1914).

Sin embargo, la primera en utilizar el término fue Lyda Judson Hanifan bajo un contexto rural, señalando al respecto de capital social lo siguiente:

...estas sustancias tangibles cuentan para la mayoría en la vida diaria de un pueblo, a saber, buena voluntad, compañerismo, simpatía mutua y relaciones sociales entre un grupo de individuos y familias que forman una unidad social, la comunidad rural, cuyo centro lógico es la escuela (Hanifan, 1916, p.130; Hanifan, 1920).

Este concepto fue utilizado 45 años después por Jacobs (1961), quien señaló que “lo característico de un grupo poblacional debe ser la dinámica de las personas que han forjado redes vecinales. Estas redes son el capital social”. Estos dos primeros intentos resultaron superficiales de acuerdo a Vargas (2002), ya que no profundizan en su definición ni despertaron en su momento algún tipo de interés práctico. Los primeros esfuerzos para aportar una definición al concepto de capital social corresponden a los trabajos de Bourdieu (1986), Coleman (1990) y Putnam (1993a,1993b).

Se tiene que en la obra de Bourdieu (1986) el capital social se entiende como “el agregado de los actuales o potenciales recursos que están relacionados con la posesión de una red perdurable de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo... (p.249)”, lo que implica que:

...el volumen del capital social poseído por un agente dado depende del tamaño de la red de conexiones que pueda efectivamente movilizar y del volumen de capital (económico, cultural o simbólico) que tenga de por sí por cada una de aquellas con quien está relacionado (Íbid., p.249).

Debido a lo anterior, se comprende que en la aportación de Bourdieu (1986) las redes se dan mediante estrategias de inversión, ya sean de forma individual o colectivamente, de manera formal o informal, durante el corto y el largo plazo, ya que no se reconocen reglas en este sentido, y se valora esta flexibilidad para el ámbito genérico organizacional.

Por otro lado, para Coleman (1990) el capital social se traduce como un adjetivo para calificar o categorizar a ciertas entidades participantes en una red o conjunto, ya que las condiciona a dos características a cumplirse, como sigue:

...no es una entidad aislada sino una variedad de entidades que tienen dos características en común: consisten en algún aspecto de la estructura social, y facilitan a los individuos que están dentro de la estructura realizar ciertas acciones (p.302).

La aportación antes mencionada contribuye al conocimiento previo de capital social en la posibilidad de obtener determinados beneficios de formar parte de un conjunto de participantes, así como la capacidad adquirida a realizar acciones que de manera individual no serían posibles o representarían un mayor grado de dificultad.

Dichas limitantes tienen explicación desde la óptica de la economía, debido a que en la economía tradicional, la producción puede experimentar rendimientos decrecientes, es decir, cuanto más se aplique un recurso destinado para producir, menos será la ganancia marginal de salida, hasta un punto en el que las entradas adicionales no produzcan salidas extra. Sin embargo, en algunas ocasiones la ley de rendimientos decrecientes no funciona, como en el caso de las redes, ya que los costos marginales de agregar otro participante son prácticamente cero, mientras que la ganancia marginal se encuentra presente, lo que se le conoce como economía de red (Laudon y Laudon, 2012).

El concepto de capital social tomó mayor fuerza cuando Richard Putnam lo transmite de la siguiente manera: “el capital social se refiere a aspectos de organización social, como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la coordinación y la cooperación en beneficio mutuo” (1993a; 1993b), lo que concibe, a diferencia de Coleman (1990), beneficios para los participantes implicados, lo cual representa un beneficio más amplio de la red, y al mismo tiempo, las necesidades pueden llegar a motivar dichas integraciones, ya que Putnam indica que “las inquietudes sociales pueden estar incrustadas en el capital social” (1993b).

De manera contemporánea, el hecho de estudiar las características de una red social determinada se apoya en el capital social, y puede ser entendido también como “la capacidad desarrollada por los distintos actores en el sistema

para establecer relaciones de confianza, que les permiten construir aquellos vínculos que dan lugar a procesos” (Arechavala y Hernández, 2014, pp.18-19).

Mediante la revisión anterior, se puede comprender de mejor forma que el capital social es un fenómeno de interacción social en el que los diversos participantes actúan entre sí para la obtención de diversos beneficios comunes, para los cuales es requerida determinada planificación y orden, y para lograr este cometido, se requiere información útil, así como pertinente que ayude a identificar y comprender de mejor forma el papel que juega cada uno de los entes en la red, y una buena alternativa de esto se encuentra en el ARS.

1.6 Análisis de Redes Sociales

En cuanto al ARS se refiere, es preciso citar algunos antecedentes de investigación sobre su implementación, tales como los efectuados por Vargas y Rodríguez (2012), Nava-Zazueta (2013), Vargas y Rodríguez (2014), Kuz, Falco y Giandini (2016), Khalilzadeh y Wang (2017), Ngo, Hales y Lohmann (2018), Ngo, Lohmann y Hales (2018), así como también Nava y Mercado-Celis (2019), quienes revisaron de que manera se dan las relaciones de diversos participantes en sistemas de amplio alcance tales como municipios, zonas turísticas y pueblos mágicos, y con base en esto, se demuestra su aplicabilidad a un conjunto de organizaciones turísticas presentes en un espacio de carácter ejidal para evidenciar las relaciones existentes del mismo a su interior y exterior.

El punto de partida de este análisis es reconocer sus elementos, mismos que según Requena (1991) son cuatro:

- Los actores, ya sean individuales o colectivos que actúan en una red como emisores y receptores.
- Los vínculos o nexos de unión entre los diferentes actores.
- La centralidad o localización del actor en la red y del tipo de vínculo establecido existente con otros actores.
- El tipo de relación que indica la función específica de una red concreta, determinada por la clase de información intercambiada entre participantes.

En el último punto que aborda el tipo de relación, es preciso señalar que pueden tener determinada dirección, tal como lo mencionan Velazquez y Aguilar (2005, pp.21-25):

- Grado de salida: la suma de las conexiones que los actores indican con el resto.
- Grado de entrada: la suma de las conexiones señaladas hacia un actor por otros.
- Grado de intermediación: la capacidad de un nodo o actor para efectuar intermediación de comunicación entre otros nodos.

Los indicadores antes mencionados dan origen a la metodología establecida por el ARS propuesta por Borgatti, Everret y Freeman (2002), así como Borgatti, Everett y Johnson (2013), en donde se proponen múltiples unidades de medida aplicables a una red de actores determinada, de las cuales resaltan tres en particular para la categorización de actores clave o *stakeholders* en una red que son cercanía intermediación, y centralidad.

Para Nava y Mercado-Celis (2019, p.8) la cercanía indica un grado de proximidad de un nodo en relación al resto de la red, aludiendo a sus posibilidades para contactar con sus contrapartes directamente o mediante otro actor, en tanto que el grado de intermediación señala cuando un nodo actúa como enlace entre otras partes de un sistema que carecen de vínculos directos. En lo que a grado de cercanía se refiere, esta característica es la capacidad de un actor para contactar o acercarse a los demás nodos en una red.

Con base en que el capital social pretende entender el establecimiento de relaciones entre los participantes de una red, es que Arriagada *et al.*, (2004) propone un instrumento de recolección de información basado en la identificación de capital social y su distinción entre individual y grupal, así como de unión (lazos íntimos), puente (participantes similares), o escalera (grupos disímiles), pertinente en estudios del sector turismo acorde a Vargas *et al.*, (2014), que pueden aportar elementos indispensables sobre los participantes de mayor influencia en una red determinada, y de esta manera promover iniciativas que fomenten la competitividad de acuerdo a la categoría de los *stakeholders*.

Tanto la teoría del capital social como el ARS, son aportaciones importantes que permiten entender de mejor forma el cómo las organizaciones establecen relaciones y lazos entre otros participantes que integran el entorno mencionado en la teoría de la ecología poblacional, sin embargo, lograr profundizar en el tema requiere la revisión de las alternativas en las cuales las entidades objeto de estudio de la presente investigación pueden establecer sinergias, de tal manera que se comprenda la manera en la que cada una de ellas se manifiesta en un ecosistema organizacional determinado.

1.7 Formas de integración organizacional

1.7.1 Joint Venture

Cuando se habla de colaboración entre organizaciones, una de las formas más conocidas es la de *Joint Venture*, también definida como “aventura conjunta” o “coinversión”, definida como “un acuerdo entre dos o más organizaciones para producir conjuntamente un producto o servicio” (Bartol *et al.*, 2010, p.99; Sotomayor y Grau, 2014, p.104).

Este tipo de conexión entre organizaciones busca cuatro objetivos organizacionales mencionados por Hennart (1988, p.363), tales como: 1) tomar ventaja en economías de escala y diversificar su riesgo; 2) superar barreras de entrada en nuevos mercados; 3) unir *bits* complementarios de conocimiento; y 4) reducir las reacciones xenófobas al ingresar a un mercado extranjero.

En ese sentido, Porras (2003, p.111) refiere que los principales motivos vistos desde las organizaciones para establecer coinversiones son reducir costos y riesgos, frecuentemente a través del desarrollo de nuevas tecnologías, quienes buscan tomar ventaja mutua de las sinergias de los otros, permitiéndoles unirse en actividades que resultarían complejas de alcanzar si esas organizaciones tuvieran que hacerlo de manera individual, y generalmente las coinversiones mantienen las conexiones de propiedad presentes, en lugar de unificarlas.

Esta opción resulta interesante al tratarse de emprendimientos cuya operación versa en torno al turismo, ya que este giro busca constantemente

incursionar en nuevos mercados, los cuales pueden encontrarse afectados por economías de escala con alto riesgo o incertidumbre, y el hecho de llegar a un nuevo sector de consumidores implica también la superación de la desconfianza o reacciones xenófobas en culturas extranjeras, situaciones superables de mejor manera cuando se trabaja en conjunto, todo esto sin perder la esencia de cada una de las organizaciones participantes y su autonomía.

1.7.2 Redes organizacionales

Otra alternativa más novedosa en el estudio del diseño organizacional puede encontrarse en las redes organizacionales al ser relativamente reciente, ya que comenzaba a hablarse del tema en el ámbito de la sociología en los sesenta y setenta en un intento por comprender las normas, los intercambios y el poder de los grupos sociales, y no fue sino hasta la década de los ochenta que el concepto de red pasó a utilizarse en mayor medida en las ciencias sociales enfocado a negocios y organizaciones demostrando ser una forma superior de organización bajo condiciones de incertidumbre (Jarillo, 1988), con base en el éxito competitivo obtenido de firmas Japonesas y algunas de origen asiático (Podolny y Page, 1998)

El uso de redes se encuentra soportado en gran medida por la situación planteada en Castells (2010) que gracias a la observación de los grandes cambios en materia de organizaciones en las décadas finales del siglo XX no surge una “nueva mejor forma” de producción, sino que la crisis de un modelo antiguo, poderoso, sumamente rígido y asociado con las grandes corporaciones verticales y el control a manera de oligopolio de los mercados.

Sin embargo, considerando que la economía se encuentre basada en la producción en masa o en una especialización flexible, surgen diversas interrogantes, y la experiencia histórica reciente ya ha proporcionado algunas de las respuestas relativas a las nuevas formas organizativas de la economía informacional, ya que, con distintos términos organizacionales, y mediante múltiples expresiones culturales, todos están basados en redes. “Las redes son

lo fundamental de lo que se crean y se formarán las nuevas organizaciones” (Castells, 2010, p.179).

La revisión anterior permite observar que las redes organizacionales surgen como una alternativa que nace a partir de un cambio en el pensamiento organizacional clásico, que se preocupaba únicamente por la producción en masa y el logro de los objetivos de manera individual, donde el valor de las organizaciones se media en gran parte por su capacidad de producción, para transitar a las redes como determinantes en la formación de las nuevas organizaciones.

En consideración de estas características y beneficios a las organizaciones es como Jarillo (1988, p.32) define a las redes organizaciones como: “arreglo de largo plazo entre distintas organizaciones relacionadas que permite a las firmas en la red ganar o mantener una ventaja competitiva con respecto a sus competidores fuera de la red”.

Dicha construcción teórica se encuentra sustentado también por las aportaciones de Miles y Snow (1984), quienes consideran a la “red dinámica” como una forma organizacional futurista, con la capacidad de responder a las demandas competitivas de su entorno de forma rápida, coincidiendo con los aportes de Jarrillo (1988) respecto al potencial de las redes organizacionales en un clima organizacional cambiante, pero que estas nuevas estructuras se motivan principalmente por el deseo de efectuar una reducción en los costos, también aludiendo al término de “red estratégica”.

Algunos de los obstáculos o inconvenientes de la implementación de redes organizacionales se encuentran descritos por Fernández y Arranz (1999) como sigue:

- Problemas culturales: distintas organizaciones aportan una cultura y objetivos que pueden ser distintos y ocasionar choques en el planteamiento de una estrategia común.

- Problemas de comunicación y control: se generan debido a la posibilidad de creación de redes supranacionales con criterios y objetivos disímiles, acrecentados por la lejanía.
- Problemas de reducción de autonomía estratégica de empresas asociadas: la relación con la actividad que origina la cooperación entre partes puede generar diferencias por parte de los integrantes de cada organización.
- Problemas ocasionados por la necesidad de ordenar y coordinar las acciones y estrategias de diversos socios con objetivos desiguales, lo que puede generar problemas y bloqueos.

Por estos motivos es que se debe ser cuidadoso al seleccionar a los aliados y establecer de manera muy clara los mecanismos o sistemas de comunicación tanto formales como informales, respecto a las atribuciones de cada una de las partes, así como la manera de controlar y evaluar los objetivos y resultados, para cuando se den eventualidades u opiniones dispares, buscar soluciones de manera conjunta, coordinada y expedita.

1.7.3 Alianzas estratégicas

A partir de una alta sobrepoblación humana y de mercados, las empresas se han visto sometidas a mucha presión debido al exceso de rivales, la diversificación de productos y la globalización, entre otros factores, lo que las ha orillado a implementar una gestión más dinámica y efectiva que les permita sobrevivir. Sin embargo, tal como lo menciona Porras (2003, p. 99), el interés por la competencia entre organizaciones se detonó a partir de “La Riqueza de las Naciones” de Adam Smith se hizo público en 1776, obra en la cual se enfatiza en la importancia de que el comercio sea libre y la libertad de mercado, sugiriendo que, si los participantes de la economía persiguieran beneficios propios, se obtendrían mejores resultados para toda la sociedad, por lo que los mercados pudieran lograr un balance entre oferta y demanda.

Derivado de la situación anterior, surge una importante alternativa denominada alianza estratégica, definida por Rojas, Rincón y Mesa (2014, p.293) como “las relaciones cooperativas y de confianza entre organizaciones en las cuales se comparten metas y beneficios, pero en las que las compañías mantienen un importante nivel de autonomía e independencia”.

De la definición en el párrafo anterior, es importante hacer énfasis en que debe buscarse, dentro de la relación cooperativa entre organizaciones, delimitar de forma muy clara el grado de libertad del cual dispondrán ambas firmas, ya que de lo contrario esta situación podría ser detonante de diversos conflictos o efectos adversos del trabajo colectivo, por lo que el libre comercio y mercado debe encontrarse presente de forma individual y también en la operación colectiva.

Otros autores como Park, Chen y Gallagher (2002, p.527) efectuaron un análisis considerando los recursos de la empresa y el crecimiento del mercado para definir el término de alianzas estratégicas como “una forma de acuerdo organizacional para relaciones operativas continuas entre firmas, lo cual ha ganado una considerable atención en el campo estratégico”.

Incluso es posible abordar las alianzas estratégicas como una forma de incrementar la inversión, ya que Robbins y Coulter (2015, p.83) las conciben como “una sociedad entre una organización y una o varias empresas extranjeras, donde todas comparten sus recursos y conocimientos para el desarrollo de nuevos productos o la edificación de instalaciones de producción”.

Los autores aludidos con anterioridad coinciden en abordar las alianzas estratégicas como un fenómeno en el cual dos o más organizaciones colaboran entre sí con la finalidad de lograr un objetivo común que les brinde beneficios, que implica compartir diversos recursos y conocimientos que generen la diversificación de los productos o el fortalecimiento colectivo.

En la actualidad, debido a la velocidad de cambio en los ambientes organizacionales, las empresas se han visto orilladas a buscar alternativas que les permitan competir en mercados de alta exigencia, sin que éstas les consuman

recursos de forma significativa, y una forma de lograrlo son las alianzas estratégicas, las cuales además les permiten aminorar riesgos, expandirse a mayor distancia y volverse más eficientes, por lo que, dicho de otro modo, se han visto obligadas a volverse más competitivas para subsistir.

Las alianzas estratégicas han sido efectivas en el mundo actual de los negocios, caracterizado por ser cada día más veloz al realizar cambios, con consumidores de mayor poder, o con mayor empleo de tecnología en las actividades cotidianas, donde las relaciones entre diversos participantes tales como empresas y sus mercados se manifiestan siempre, generando conexiones permanentes, donde factores como la confianza, el valor agregado y la comunicación son elementos de permanencia indiscutibles (Aldana y Urribarri, 2013).

Este tipo de alianzas generan diversos beneficios, discutidas por diversos autores y compiladas por Park, Chen y Gallagher (2002, p.527), Rojas, Rincón y Mesa (2014, p.293), tales como: 1) ganar poder de mercado y acceso a recursos complementarios (Kogut, 1988, pp.321-323), 2) adquirir legitimidad institucional y nuevas competencias (Baum y Oliver, 1991, p.193), 3) explotar competencias específicas de una firma o reducir la incertidumbre del entorno (Burgers, Hill y Kim, 1993, p.420).

Los autores aludidos anteriormente indican que diversos estudios atribuyen de forma generalizada las actividades de cooperación interfirmas a cambios en el entorno y disponibilidad de los recursos de las compañías, lo cual se encuentra estrechamente relacionado con los índices de mortalidad y las conexiones de legitimidad externas con las que cuente cada unidad de negocios.

En concordancia con lo anterior, Ahlström-Söderling (2003) en Camargo (2011, p.105) plantea que las figuras asociativas (alianzas estratégicas, redes estratégicas, *Joint Venture*, etc.) entre pymes, son de gran ayuda en términos de competitividad para la superación de debilidades propias de su tamaño. Esta agrupación entre pymes posibilita un mayor beneficio en la flexibilidad de tamaño reducido con una mayor respuesta a las condiciones cambiantes del entorno.

Basado en una investigación de diversos casos de alianzas entre empresas, Camargo (2011, pp.116-119) indica que todos ellos tienen en común como factores de éxito tales como la experiencia que el socio puede aportar, habilidades y recursos ganados, el capital social de nuevos integrantes, y la orientación al aprendizaje, y menciona otros factores importantes tales como la orientación al aprendizaje, la gestión y las redes sociales de una alianza determinada.

En ese mismo sentido, Porras (2003, p.23) realizó una comparativa entre diferentes tipos de colaboraciones conjuntas entre organizaciones, siendo estos las *Joint Venture* o aventuras conjuntas, las alianzas estratégicas y las redes organizacionales, utilizando los criterios de concepto, forma organizacional, propósitos, elementos básicos y razones para fracasar, tal como se observa en la tabla 3.

Tabla 3. Comparativo propuesto por Porras (2003)

Elemento	Coinversiones	Alianza estratégica	Red organizacional
Concepto	Acuerdo entre dos o más organizaciones para producir conjuntamente un producto o servicio.	Colaboración entre dos o más firmas independientes que tienen control compartido y contribuciones continuas de todos los participantes.	Relación de largo plazo entre organizaciones como actores para lograr objetivos comunes.
Forma organizacional	Se crea una nueva organización cuya propiedad y manejo corresponde a los participantes en la relación.	Una organización contractualmente híbrida, en la cual organizaciones existentes son las accionistas.	Es una forma de colaboración entre organizaciones existentes en donde no se crea una nueva organización.
Propósitos	Reducir costos y riesgos, frecuentemente a través del desarrollo de nuevas tecnologías.	Orientada al acceso de información, exposición a nuevas tecnologías, innovación de mercado, aprendizaje organizacional, acceso a conocimiento y a mayores mercados, incremento de la participación en los mismos, desarrollo de productos.	Reducir costos, economías de escala, especialización, experiencia, flexibilidad y una mayor eficiencia en las operaciones, aprendizaje organizacional.
Elementos básicos	Confianza entre las firmas padre, adaptación, compartir objetivos.	Confianza entre los socios y voluntad de cada miembro para aceptar responsabilidad en la relación.	Confianza entre los participantes, comunicación fluida y transparente entre ellos, compromiso de las partes hacia la red, reciprocidad en la relación e intercambio de información entre los miembros.

Razones para fracasar	Choque de culturas, un mal entendimiento de los miembros respecto a sus contribuciones a la alianza, malas experiencias previas y cambio en las expectativas de los socios.	Problemas en la toma de decisiones, choque de culturas, diferentes estrategias por parte de las organizaciones padre.	Falta de confianza, compromiso, recursos, comunicación, reciprocidad; dependencia creciente en los miembros; la amenaza de un comportamiento oportunista.
------------------------------	---	---	---

Fuente: Porras, 2003, p.115.

El análisis referido con anterioridad permite reflexionar sobre la profundidad entre los diversos tipos de colaboración, en el que los *Joint Venture* son los más sencillos y ágiles, las redes organizacionales las más sólidas y duraderas, y las alianzas estratégicas se traducen como una opción intermedia o híbrida con una importante amplitud de propósitos y menores razones de fracaso en comparación a las otras alternativas, sin embargo, todas ellas tienen en común el hecho de que nacen para dar respuesta a la necesidad de adaptación de las organizaciones a los ambientes hostiles y de rápido cambio que les demandan volverse competitivas para permanecer en ellos, por lo cual es pertinente efectuar un análisis del entorno y los factores que se encuentran inmersos en él.

Otro aspecto a considerar es que la comparativa citada con anterioridad no contempla otras formas de colaboración que pueden resultar importantes al considerar emprendimientos del sector turístico, por lo cual se resalta la pertinencia de ampliar el comparativo con otras formas que se mencionarán posteriormente, a fin de contar con más opciones que se ajusten a las necesidades particulares de cada grupo de organizaciones, como en este caso, los emprendimientos.

1.7.4 Comunidad de práctica

Por otra parte, pero en el mismo sentido, así como se abordan las alianzas estratégicas para afrontar el entorno selectivo, es posible identificar como una alternativa de suma importancia para el logro de lazos de colaboración con agentes externos a las comunidades de práctica, lo que puede justificarse cuando Wenger (1998; p.77) menciona lo siguiente: “una comunidad de práctica no es un refugio de comunión ni una isla de intimidad aislada de las relaciones políticas

y sociales”. Con esto se quiere enfatizar que existe el ser humano por el sólo hecho de su existencia o pertenencia, él como ser complejo y diverso la practica a su semejanza (Espinoza, 2010).

De acuerdo con la revisión efectuada por Vásquez (2011), una comunidad de práctica es “un grupo de personas ligadas por una práctica común, recurrente y estable en el tiempo, y por lo que aprenden en esta práctica común. Dicha práctica concierne a un abanico muy amplio y va desde frecuentes discusiones en la cafetería hasta la solución colectiva de problemas difíciles” (Wenger, 1998; Wenger y Snyder, 2002).

A diferencia de las alianzas estratégicas que son concebidas por ser estrictamente profesionales, comerciales y con un grado mayor de independencia (Rojas, Rincón y Mesa, 2014), las comunidades de práctica pueden ser una alternativa más adecuada para aquel grupo de entidades cuya operación sea más flexible y se base en la interdependencia o colaboración como un medio de subsistencia para una finalidad de origen social o comunitaria (Wenger 1998; Espinoza, 2010).

En ese sentido, los principios diferenciadores a una alianza estratégica pueden verse representados en las bases para la consideración de comunidades de práctica, indicadas por Espinoza (2010) como dimensiones indispensables para su implementación en los siguientes grupos: compromiso mutuo, empresa conjunta, repertorio compartido, además de participación y colaboración como aspectos comunes a otras formas de asociación.

Otros autores, como Anfara y Angelle (2008) indican que las comunidades de práctica difieren sobre otras formas grupales de colaboración, debido a que son iniciadas por los miembros de los grupos en lugar de crearse por sus líderes o equipos específicos del equipo, con el propósito de crear conocimiento basado en metas compartidas que incrementa el compromiso de la comunidad y el tiempo en el que exista se encontrará determinado por la misma duración en la que los miembros mantengan el interés grupal.

Por lo tanto, se puede esperar que el interés grupal permanezca constante siempre y cuando los integrantes del equipo perciban los beneficios obtenidos del trabajo colectivo, como en el caso del ramo de los servicios turísticos que se ve como la permanencia en el mercado, ante sus condiciones altamente cambiantes y la presión efectuada por competidores con mayor poder adquisitivo, además de los beneficios económicos que pueden llegarse a generar en una región determinada.

1.7.5 Club de productos

Otra importante alternativa de colaboración presente para las iniciativas tales como los emprendimientos se encuentran en los clubes de productos, los cuales se concibieron por primera vez en el ámbito de la mercadotecnia, ya que Michael Porter en el año 1987 los definió como “grupos estratégicos de empresas que mantienen altos niveles de similitud en su orientación, reforzándose al enfrentarse con el diamante de la competitividad y asentados en la generalización e importancia de la concentración geográfica de sus actividades” (Pérez y García, 2012).

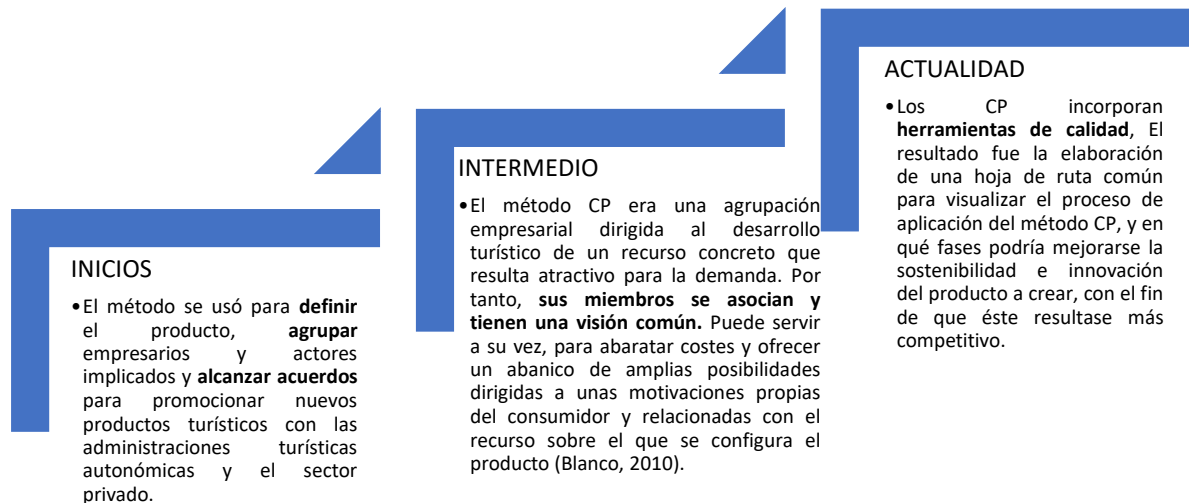
Otros autores refieren a este concepto con un enfoque aplicado al turismo, al definir el club de productos como:

...herramienta de gestión y planificación mediante la cual un grupo de empresas y organismos acuerdan, en un marco de colaboración público-privada, trabajar juntos de una manera organizada, con el objetivo de desarrollar, para un segmento específico de mercado, nuevos productos o aumentar el valor de los productos existentes (Pérez y García, 2012, p.431).

Al tratarse de una forma de relación entre organizaciones que puede tener una connotación precisa para el turismo, se convierte en una potencial alternativa para los emprendimientos que operan en el ramo turístico como los abordados en la presente investigación, que operan bajo una misma delimitación geográfica como lo es el ejido El Jorullo, y al mismo tiempo buscan volverse más competitivos de manera conjunta, y un medio para esto es el incremento en el valor de sus productos turísticos como un destino integral.

Esta forma de colaboración ha sufrido por diferentes etapas de desarrollo (Ilustración 1), y cada una de ellas caracterizada por evolucionar acorde a las necesidades organizacionales, de tal manera que en la actualidad no solamente resultan funcionales en el ámbito mercadológico, sino que también pueden funcionar como un incentivo a la calidad de los productos conjuntos.

Ilustración 3. Evolución de los clubes de productos



Fuente: adaptado de Pérez (2015).

Por otra parte, es preciso considerar lo señalado por Blanco (2011), quien afirma que el club de producto procura transformar un recurso específico que resulta atractivo para el cliente, en un producto que genere experiencias, el cual pueda ser comercializado con garantías de éxito, por lo que este método está basado en el concepto de Cadena de Valor (Porter, 2016), implicando ciertas ventajas, tales como:

- Ser importante para que cada agente comprenda el rol que tiene en un proceso de desarrollo de productos, identificando la posición que cada implicado ocupa.
- Ayuda a la comprensión respecto a la aportación de valor de cada eslabón de la cadena para generar un producto más sostenible, es decir, qué actividades deben adicionarse al proceso para que la sostenibilidad del producto sea mejorada.

- Permite establecer esquemas de colaboración requeridos entre los actores participantes y la relación entre sus actividades que se ven representados en distintos eslabones de la cadena de valor, por lo que esto es efectivo para que el diseño de la planeación turística sea eficiente, centrada en la producción de experiencias para el cliente final.

Consecuentemente, para su diseño, creación, inicio y configuración, el club de producto tiene unas características que deben considerarse, mencionadas por Pérez y García (2012, p.431):

- Se forman alrededor de una idea o producto común a los agentes que lo componen, por lo que debe generar una sinergia asociativa a los agentes y una reducción de costes, especialmente de comercialización.
- Los intereses comunes prevalecen sobre los individuales, creando un fortalecimiento frente al mercado y frente a las instituciones.
- Organiza la promoción de destinos tomando como eje un producto identificado, es decir, una marca única, facilitando la promoción y la presencia en catálogos, ferias, foros y webs.
- Nivel homogéneo de calidad y prestación de servicios que repercute en una mayor eficiencia en la gestión estableciendo estrategias empresariales comunes.

Esta alternativa para relacionar organizaciones resulta importante al contemplar la sostenibilidad y también la innovación en la creación de productos de manera conjunta a fin de generar una mayor competitividad, y aplicado a los emprendimientos, se vuelve un medio para transitar de una oferta individual de productos de base turística a todo un destino con una completa gama de alternativas acorde al perfil y las características de los consumidores.

Es preciso señalar que dadas sus características resulta común que las formas de colaboración entre organizaciones sean confundidas, como en el caso de los clubes de productos y los clústers, cuando existen claras diferencias que se identifican en cada una de estas formas asociativas, las cuales se encuentran señaladas en la tabla 4.

Tabla 4. Diferencias entre club de productos y clúster

Club de productos	Clúster
Se enfocan en la creación de nuevas ofertas comerciales respecto a un segmento de mercado o actividad específica.	Plataformas de colaboración entre empresas del sector turístico, proveedores, centros de investigación y formación, además de gestores de los destinos turísticos, para identificar necesidades tecnológicas, desarrollar soluciones técnicas organizativas comunes, y utilizar servicios avanzados compartidos.
Suelen dirigirse más a un segmento de mercado o actividad específica, creando nuevas ofertas.	Se centra mayormente en elevar la competitividad a través de la imagen del destino.
Enfocado a actividades, y, sobre todo, a experiencias.	Enfocado a empresas y servicios.

Fuente: elaboración propia con base en Pérez y García (2012).

1.7.6 Clústers

Hablar entonces de un conjunto de organizaciones colaborando implica discutir como alternativa a los clústers, una herramienta que desde inicios de los años noventa ha sido usada para la promoción del desarrollo económico, de tipo regional y sectorial (Titze, Brachert y Kubis, 2010) ya que se denomina así a:

...una concentración o agrupación de empresas e instituciones que operan en un mismo sector o sectores afines y que están localizadas geográficamente en una cierta proximidad y que generan relaciones formales e informales, espontáneas o deliberadas, que contribuyen a ganar eficiencia colectiva (de Arteché, Santucci y Welsh, 2013, p.128).

Por otro lado, Porter (1998, p.78) define los clústers como “concentraciones geográficas de compañías e instituciones interconectadas en un campo en particular”, señalando que éstos pueden abarcar una serie de instrumentos vinculados y otras entidades importantes para la competencia, tales como proveedores de insumos especializados de maquinaria, servicios, infraestructura; o productos complementarios de habilidades, tecnología o insumos comunes, e incluso se pueden incluir el gobierno, las universidades, agencias de fijación de estándares y otras instituciones que proveen de entrenamiento especializado, educación, información, investigación y soporte técnico.

Al procurar entonces beneficios tales como el desarrollo económico con la posibilidad de incluir a instituciones de índole gubernamental y universidades, los clústeres se traducen como una alternativa de colaboración entre organizaciones con mayor apertura a diversos participantes, como en el caso de los EST estudiados, como ya se abordó anteriormente, conformados con participantes de bajo nivel escolar, que requieren asesoría y apoyo de carácter técnico, informacional y de educación.

1.8 Comparativo entre formas de integración organizacional

Derivado de la revisión efectuada con anterioridad respecto a las diversas formas en las cuales las organizaciones estudiadas en la presente investigación pueden establecer sinergias o lograr su integración, es que se pueden rescatar las ideas principales de estas alternativas en función de su concepto y propósitos, lo que pretende manifestar de manera contrastada cuales son las diferencias esenciales entre cada forma de integración, tal como se representa en la tabla 5.

Tabla 5. Comparativo entre formas de integración aplicables a la investigación

Forma de integración	Concepto	Propósitos
Coinversiones o Joint Venture	Acuerdo entre dos o más organizaciones para producir conjuntamente un producto o servicio.	Reducir costos y riesgos, frecuentemente a través del desarrollo de nuevas tecnologías.
Alianza estratégica	Colaboración entre dos o más firmas independientes que tienen control compartido y contribuciones continuas de todos los participantes.	Orientada al acceso de información, exposición a nuevas tecnologías, innovación de mercado, aprendizaje organizacional, acceso a conocimiento y a mayores mercados, incremento de la participación en los mismos, desarrollo de productos.
Red organizacional	Relación de largo plazo entre organizaciones como actores para lograr objetivos comunes.	Reducir costos, economías de escala, especialización, experiencia, flexibilidad y una mayor eficiencia en las operaciones, aprendizaje organizacional.
Club de productos	Grupos estratégicos de empresas que mantienen altos niveles de similitud en su orientación, reforzándose al enfrentarse con el diamante de la competitividad y asentados en la generalización e importancia de la concentración geográfica de sus actividades.	Se enfocan en la creación de nuevas ofertas comerciales respecto a un segmento de mercado o actividad específica.
Clúster	Plataformas de colaboración entre empresas del sector turístico, proveedores, centros de investigación y formación, además de gestores de los destinos turísticos.	Se enfocan en identificar necesidades tecnológicas, desarrollar soluciones técnicas organizativas comunes, y utilizar servicios avanzados compartidos.
Comunidades de práctica	Grupo de personas ligadas por una práctica común, recurrente y estable en el tiempo, y por lo que aprenden en esta práctica común.	Dicha práctica concierne un abanico muy amplio y va desde frecuentes discusiones en la cafetería hasta la solución colectiva de problemas difíciles.

Fuente: elaboración propia con base en Porras, 2003; Wenger, 1998; Porter, 1987,1998; Pérez y García, 2012.

Previo al establecimiento cualquier forma de colaboración organizacional, ya sea formal o informal, estructurada o no estructurada, resulta pertinente discutir el punto de origen para la generación de este tipo de sinergias, donde Park (1996) plantea que ésto se da ante la necesidad de que pueda existir la competencia en economías globales y se puedan hacer frente a los medios ambientes turbulentos o bajo la metáfora de las “aguas agitadas” (Robbins y Coulter, 2015, pp.189-190).

Esto indica que existe una competencia entre participantes con diversas características, recursos y tamaños, y al mismo tiempo la posibilidad de establecer algún tipo de colaboración, que se manifiesta como: “un proceso a través del cual las partes que ven diferentes aspectos de un problema pueden constructivamente explorar sus diferencias y buscar soluciones que van más allá de su propia visión limitada de lo que es posible” (Gray, 1989, p.5).

Se aprecia entonces que la colaboración resulta vital para la supervivencia de las organizaciones y la disminución de las debilidades propias, ya que las sociedades y grandes empresas se han vuelto cada vez más interdependientes, y esta situación ha vuelto más difícil para los actores individuales desarrollarse por sí mismos (Porras, 2003).

En ese mismo sentido, Miles y Snow (1992) indican que los elementos a considerar de mayor importancia que afectan el éxito o fracaso de la colaboración se encuentran en el tamaño y diseño estructural de la relación, así como otros factores que pueden transformarse en barreras, mencionadas por Perkins y Khoo-Lattimore (2019):

- Un conocimiento limitado sobre qué es la colaboración y como puede ser promulgada.
- La naturaleza informal de las colaboraciones actuales.
- Esfuerzos desequilibrados de las partes interesadas.
- Competencia entre las partes interesadas.
- Opiniones divergentes de empresas colaboradoras.

- Percepción de fracaso o mala dirección de los cuerpos gubernamentales locales.

Estas barreras deben ser consideradas en la planificación de esquemas colaborativos y de integración entre organizaciones para una puesta en marcha adecuada, con mayor razón si se trata de un sistema, en donde podrán considerarse estos aspectos para realizar las correcciones y ajustes pertinentes para que todos los participantes del conjunto se vean beneficiados, y en el caso de los emprendimientos, sea posible la obtención de una verdadera economía social.

1.9 Economía Social y emprendimientos

Los orígenes del término de economía social se remontan al año 1830, donde el economista Charles Dunoyer presenta su obra denominada “Tratado de economía social”, el cual fue aceptado por una corriente de economistas sociales en Europa (Monzón, 1989).

Posteriormente el concepto fue retomado por Léon Walras, quien subdividió el enfoque económico en los niveles de economía pura (para el estudio de las relaciones entre las cosas), economía aplicada (que analiza las relaciones entre personas y cosas), y la economía social que se ocupa del análisis de las relaciones entre las personas (Screpanti y Zamagni, 1989, p.243).

Aun con dicha clasificación, no fue sino hasta 1987 cuando Monzón sienta las bases del concepto para su reconocimiento como movimiento, para lo que contempla la “Carta de la Economía Social”, firmada en París, Francia, el 22 de mayo de 1982 por múltiples organismos que representan a la Economía Social tales como cooperativas, mutualidades y asociaciones (Sánchez, 2016), teniendo al respecto de dicho concepto lo siguiente:

...serían todas aquellas organizaciones no pertenecientes al sector público, con un funcionamiento y gestión democrática e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de

ganancias, empleando los excedentes del ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y a la sociedad (Monzón, 1987).

Para América Latina el concepto de Economía Social y su enfoque adquieren especial énfasis como un sector centrado en el trabajo, desde la concepción de alternativa socioeconómica (Coraggio, 2003). En la conceptualización desde esta visión de la economía social tiene fuerte relevancia el dialogo social (Sánchez, 2016), lo que es un aspecto fundamental en una de las figuras más relevantes de esta corriente de pensamiento económico, los emprendimientos.

Cuando se habla de los emprendimientos y la necesidad de colaboración entre ellos, puede aludirse a la búsqueda de uno o varios beneficios sociales, donde se encuentra inmerso el termino de economía social, ya que se trata de la temática eje de la presente investigación, y se puede conceptualizar como:

Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones no están ligadas directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos, o se llevan a cabo en todo caso mediante procesos democráticos y participativos de toma de decisiones. La economía social también agrupa a aquellas organizaciones privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios no de mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden apropiarse los agentes económicos que los crean, los controlan o los financian (Monzón y Chaves, 2012, p.23).

Otros autores como Bargsted (2013) enfatizan el término de emprendimiento social, el cual implica la elaboración, ejecución y sustento de iniciativas que permitan la superación de dificultades sociales, ambientales, así como la obtención de un beneficio de carácter común a una agrupación, mediante actividades social-comunitarias o empresariales, teniendo que este tipo de

emprendimiento es muy valorado y bien visto en la actualidad (Velázquez, 2017. p.21).

En ese mismo sentido, es posible encontrar de manera más específica a los EST, que son definidos por Espinoza *et al.*, (2018, p.31) como una “forma de organización colectiva empresarial, para el aprovechamiento de los recursos localizados dentro del territorio, ya sea ejidal o comunal, y donde la administración, la operación de estas iniciativas empresariales fortalecen y empoderan al locatario. La aparición de éstos responde a la pobreza del sector agropecuario”.

Es preciso señalar que la diferencia entre la economía solidaria y la economía social se encuentran en su *praxis* y organización en economías orientadas al mercado, ya que en el caso de los emprendimientos sería sencillo confundirse. Tal como lo establece Sánchez (2016), en la economía social la divergencia entre los participantes de mercado es evidente, teniendo que la asociatividad entre oferentes y demandantes cuenta con atribuciones claramente definidos, en tanto que en la economía solidaria, los productores y los consumidores integran un mismo grupo, el cual produce bienes y servicios de forma colectiva, los cuales pueden ser dirigidos a terceros o a integrantes del grupo, generando empleo y rendimientos desde la autogestión de las decisiones de emprendimientos asociativos solidarios.

Bajo este concepto, los emprendimientos observados generan beneficios que permiten vislumbrar el desarrollo de economía social dentro de su operación misma, como lo es una mayor promoción del destino como producto turístico bajo un esquema de aprovechamiento responsable que no consume recursos naturales mediante la alteración depredadora del relieve o la tala de árboles, debido a que la preservación del estado natural del entorno es uno de sus principales atractivos de mercado.

La posibilidad de ofrecer un producto turístico de esta naturaleza favorece a la preservación de la propiedad de los territorios rurales en manos de los pobladores, lo que contribuye a evitar hasta cierto punto su enajenación a las

empresas internacionales que, generalmente buscan alterar el territorio para la instalación de complejos turísticos, donde la población pierde el beneficio del factor productivo de la tierra, y los propietarios se vuelven empleados, asimismo que la mayor parte de la riqueza generada no se reinvierte en beneficio del círculo social de la zona, lo que afecta la calidad de vida de los pobladores.

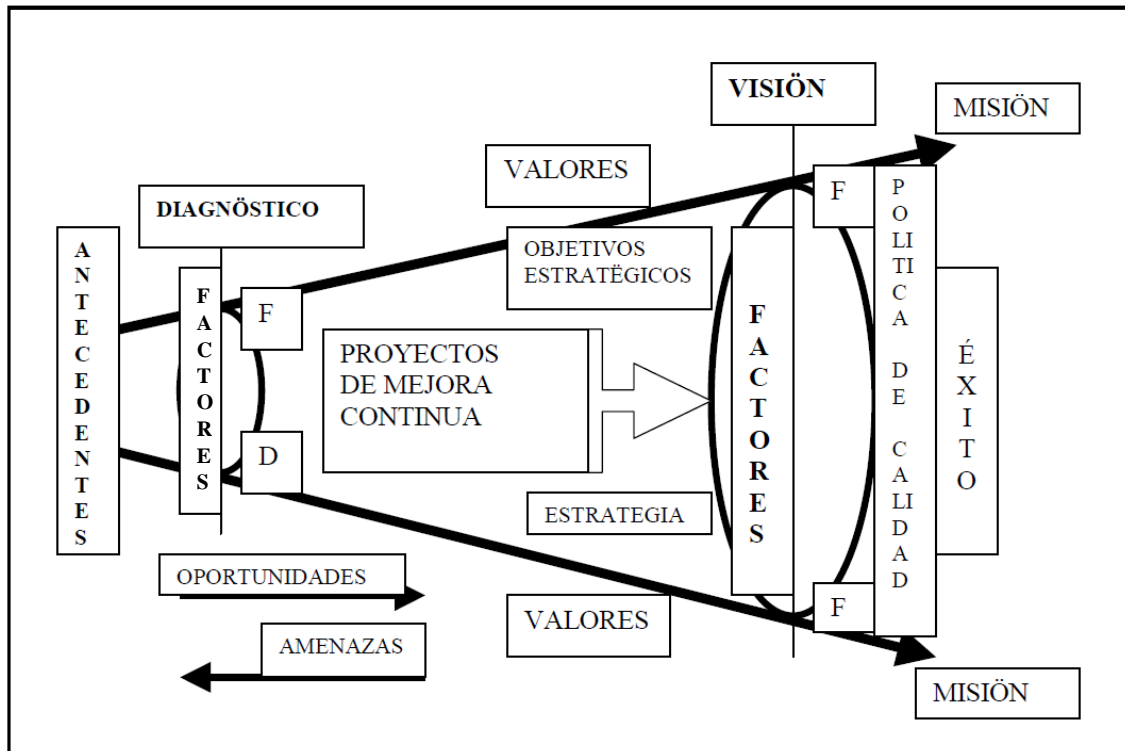
Como parte de la investigación, se encontró que el principal reto de los emprendimientos estudiados se encuentra en lograr una colaboración organizacional o integración favorable para todos los participantes que permita volver productivo no sólo a los emprendimientos de forma individual, sino el territorio ejidal en conjunto, por lo que se describen a continuación algunos modelos de administración estratégica cuyas aportaciones se traducen como medios para hacerlo posible.

1.10 Modelos de Administración Estratégica

A fin de seleccionar un modelo que soporte a la presente investigación, se analizaron algunos modelos de administración estratégica para el establecimiento del sistema de gestión para el conjunto o clúster de emprendimientos turísticos del ejido El Jorullo, de los cuales se tomó en cuenta la diversidad de aspectos contemplados.

El primer modelo analizado fue el propuesto por Rosas (2007), descrito como sencillo, accesible, con estrategia de difusión, promoción a la proactividad y promoción del ganar-ganar, que plantea un desarrollo desde los antecedentes hasta el éxito, contemplando en el proceso diversos aspectos tales como diagnóstico, valores, visión, misión, objetivos estratégicos, proyectos de mejora continua, estrategia, valores, oportunidades y amenazas, tal como se aprecia en la ilustración 4.

Ilustración 4. Modelo de administración estratégica de Rosas (2007)



Fuente: Rosas, 2007, p.206.

Respecto a las partes del modelo, Rosas (2007, p.207) indica lo siguiente:

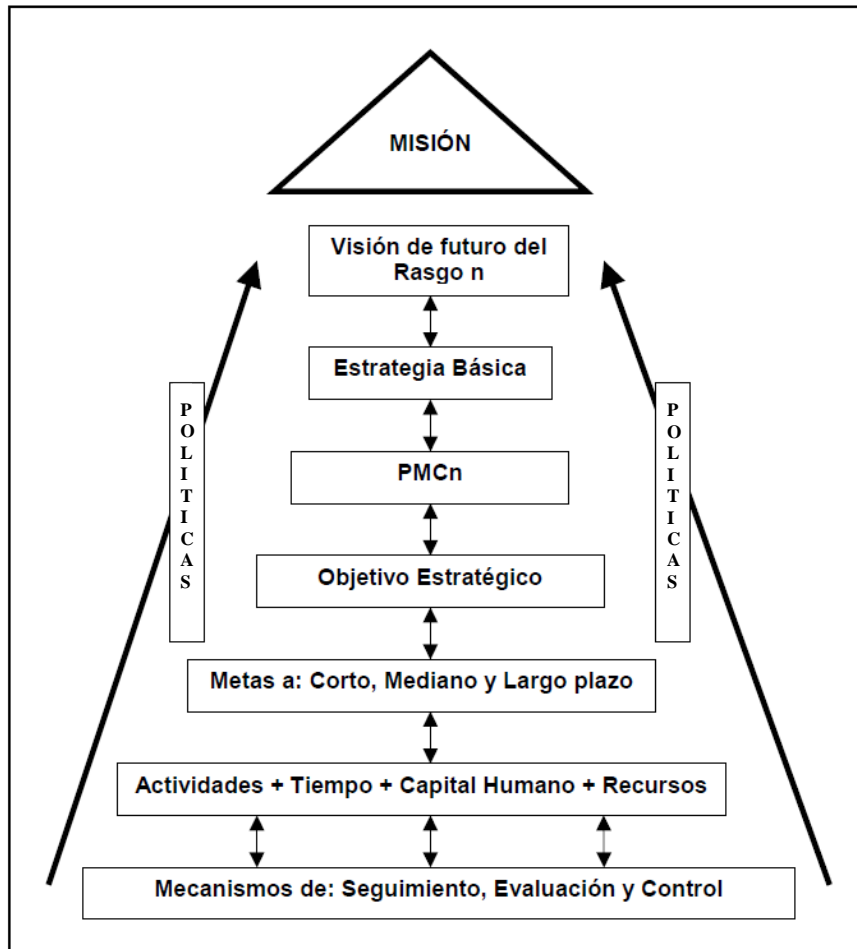
- Misión: indica la razón de constitución de la entidad, fija el rumbo a seguir, guía las estrategias en la dirección correcta. Sitúa los deseos, intereses y afanes de la entidad en cuestión.
- Visión: plantea aquello que se pretende lograr en el futuro específico, es decir, una imagen nítida de la visualización de la empresa a futuro.
- Primer bosquejo de los objetivos estratégicos: ya que se cuenta con los escenarios esperados a futuro, se debe plantear la forma en la cual se persigue lograr dichos escenarios, y también establecer las condiciones que favorecerán estos propósitos.
- Valores: son conductas ejemplares que establecen lo que debe respetarse y guían los actos de las personas implicadas en la misión y la visión.
- Política de calidad: el autor antes citado indica que este concepto puntualiza las condiciones y el nivel de compromiso necesario en los

interesados para lograr los escenarios esbozados en la visión, lo que dota de satisfacción plena a los beneficiarios respecto a lo expresado en la misión y visión de la organización.

Los elementos antes descritos son indispensables para el planteamiento del rumbo de la organización que se trate, la cual requiere del establecimiento de sus antecedentes, de tal manera que sea posible la identificación de tendencias que permitan tomar mejores decisiones a futuro, lo cual puede ser desde diversas perspectivas, ya sea desde factores internos, externos, fortalezas, debilidades, amenazas e incluso amenazas.

Por otro lado, el diagnóstico es la detección y clasificación de dichos factores internos para organizarlos como fortalezas o debilidades, en tanto que los factores externos manifiestan oportunidades o amenazas, y este proceso sea un incentivo para brindar información que permita alinear los esfuerzos, objetivos, metas, actividades y mecanismos a la misión de la empresa, tal como se aprecia en la ilustración 5.

Ilustración 5. Alineación de proyectos de mejora continua



Fuente: Rosas, 2007, p.214.

Otro de los modelos analizados fue propuesto por Wheelen y Hunger (2013) en el que se contempla el proceso de administración estratégica como una espiral que integra cuatro etapas principales:

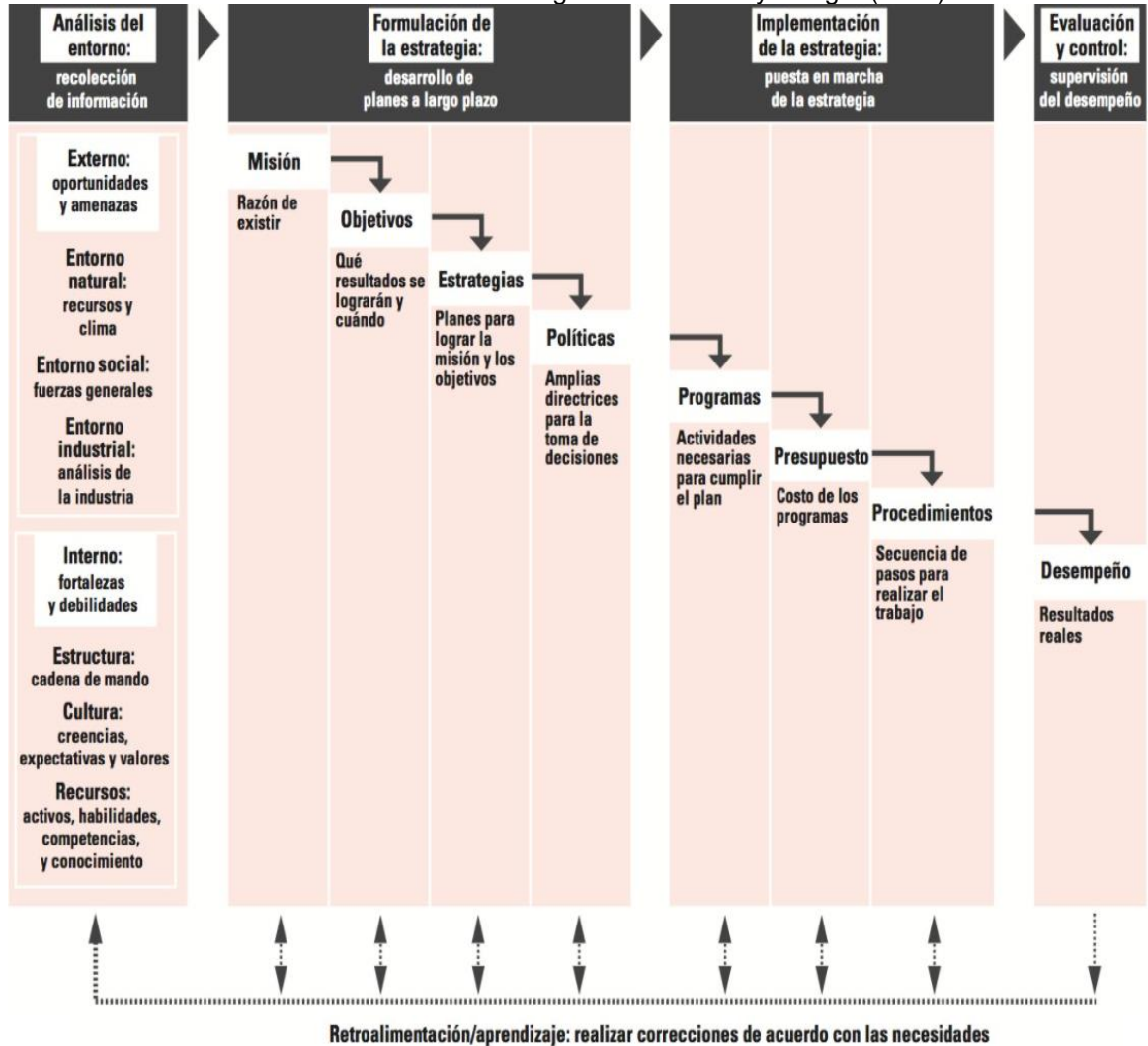
- El análisis del entorno. Considera algunas actividades como observar, evaluar y recolectar información con un enfoque al exterior e interior de la organización, lo que implica un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). El entorno al exterior está compuesto de factores que no están bajo el control o dirección de la organización, como pueden ser agentes gubernamentales, competidores, proveedores, accionistas e incluso la disponibilidad de los recursos. La parte interna del entorno incluye variables propias y bajo el control de la organización, como

los recursos económicos, la cultura organizacional y la estructura organizativa.

- La formulación de estrategias. En este paso es preciso establecer planes, metas a largo plazo para aprovechar oportunidades mediante fortalezas, así como superar amenazas subsanando debilidades presentes. Esto incluye el establecimiento o reevaluación de la misión, los objetivos, y se plantean las estrategias de tipo corporativo, funcionales y de negocio, así como la definición de políticas.
- La implementación de la estrategia. En este punto se ejecutan estrategias y políticas para alcanzar los objetivos, a través de programas, procedimientos y asignación de presupuesto.
- La evaluación y control. Aquí se supervisan las actividades realizadas como parte de la implementación de una determinada estrategia, en donde se mide su rendimiento mediante indicadores de tipo cualitativo o cuantitativo y se establecen comparativos previos y posteriores a su implementación

Este modelo plantea los elementos a considerarse de forma gradual y escalonada, con elementos muy puntuales en cada una de las etapas para ser evaluados y considerados en el futuro de la organización, así como en su proceso de toma de decisiones, lo cual puede apreciarse en la ilustración 6.

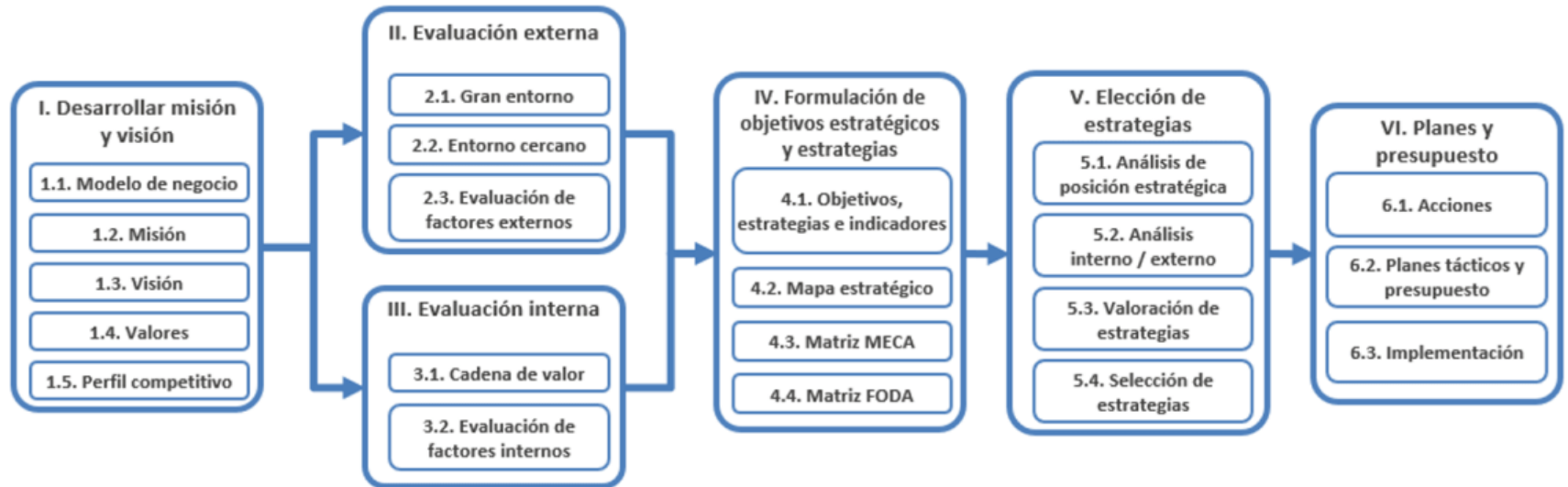
Ilustración 6. Modelo de administración estratégica de Wheelen y Hunger (2013)



Fuente: Wheelen y Hunger, 2013, p.17.

El tercer modelo de administración estratégica analizado es el propuesto por Rodríguez (2016), el cual consta de 6 fases secuenciales, que son I. Desarrollar misión y visión, II. Evaluación externa, III. Evaluación Interna, IV. Formulación de objetivos estratégicos y estrategias, V. Elección de estrategias y VI. Planes y presupuestos. Cada una de estas secciones es acompañada de apartados particulares, tal como se aprecia en la ilustración 7.

Ilustración 7. Modelo de administración estratégica de Rodríguez (2016)



Ph.D. Rony Rodríguez Barquero
San Carlos, Costa Rica
Correo: rony@miraflor.es.cr
Teléfono: +506 83503000
Versión 4.2 2016

Administración *Estratégica*

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Dada la revisión anterior de los modelos de administración estratégica necesarios para establecer el sistema que plantea la presente investigación, las diferencias en cada uno de los aportes de los autores referidos anteriormente se encuentran planteadas por Verduzco (2018), tal como se aprecia en la tabla 6.

Tabla 6. Comparativo de modelos

Rodríguez (2016)	Rosas (2007)	Wheelen (2013)
	Diagnóstico	
1.Desarrollar misión y visión	Factores estratégicos	
1.1 Modelo de negocio		
1.2 Misión	Misión	
1.3 Visión	Visión	
1.4 Valores	Valores	
1.5 Perfil competitivo		
2.Evaluación externa	Análisis Oportunidades y Amenazas	Análisis del Entorno
2.1 Gran entorno		Externo: oportunidades y amenazas
2.2 Entorno cercano		Entorno natural, social e industrial
2.3 Evaluación de factores externos		
3.Evaluación interna	Análisis Fortalezas y Debilidades	Interno: fortalezas y debilidades
3.1 Cadena de valor		Estructura, cultura y recursos
3.2 Evaluación de factores internas		
4.Formulación de objetivos estratégicos y estrategias	Política de Calidad	Formulación de estrategias
4.1 Objetivos, estrategias e indicadores		Misión
4.2 Mapa estratégico		Objetivos
4.3 Matriz MECA		Estrategias
4.4 Matriz FODA		Políticas
5.Elección de estrategias		
5.1 Análisis de posición estratégica		
5.2 Análisis interna/externa		
5.3 Valoración de estrategias		
5.4 Selección de estrategias		
6.Planes y presupuestos		
6.1 Acciones		
6.2 Planes tácticos y presupuestos		
6.3 Implementación		Implementación de las estrategias
		Programas, presupuesto y procedimientos
		Evaluación y control
		Desempeño

Fuente: adaptado de Verduzco, 2018, p.103.

CAPÍTULO 2. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Contexto internacional

Todos los sectores de la economía se encuentran impactados por el evento social y económico más disruptivo que la humanidad ha atestiguado. La pandemia del COVID-19 ha afectado cada aspecto de la vida, orillando a la modificación de las normas y prácticas, tales como las personas viven y trabajan, la manera en que las compañías interactúan con sus consumidores, la forma en la que los compradores eligen y compran sus productos y servicios, así como también la proveeduría de las cadenas de suministro (Barbulescu *et al.*, 2021).

Dicha crisis afecta todas las actividades económicas existentes en el planeta y puede conducir a una transformación más duradera en cuanto a cómo se vive, se trabaja y se gestionan las empresas, un cambio en el que los emprendedores jugarán un papel importante. Esto permitirá a los emprendedores generar nuevas oportunidades (Neumeyer, Ashton y Dentchev, 2020), involucrándolos en nuevas formas para gestionarse, y esto conducirá también al desarrollo de nuevas capacidades.

Acorde a Stinchcombe (2000), los emprendimientos tienen mayores niveles de riesgo al fracaso que las compañías establecidas, porque no tienen modelos de negocio establecidos, tienen bajos niveles de legitimidad y dependen de la cooperación de extraños. De acuerdo con el World Economic Forum (World Economic Forum, 2020), hasta julio de 2020, más del 70% de las nuevas empresas en todo el mundo terminaron con los contratos de trabajo, y muchas empresas sólo tienen suficientes recursos operativos durante unos pocos meses.

Se trata de un evento que tiene un impacto negativo en la economía mundial sin discriminación alguna, ya que el virus no distingue entre las categorías demográficas, estatus social, etnias o posición económica

(Barbulescu *et al.*, 2021), lo cual realza las inequidades sociales y económicas entre las personas (Ashford, *et al.*, 2020).

La situación antes planteada se ve reflejada de manera directa en el sector del turismo, y como muestra de ello se encuentra lo expuesto por la Organización Mundial del Turismo (OMT), quien clasifica como devastador el impacto de la pandemia del COVID-19, el cual se prolonga al año 2021, con datos que muestran una caída a enero del mismo año de 87% en el número de llegadas de turistas internacionales en comparación con el año anterior, así como también la caída de un 73% en comparación de 2020 a su año precedente (OMT, 2021).

2.2 Contexto nacional

La Secretaría de Turismo (SECTUR) en el 2013 hace mención que México ha presentado un crecimiento menor en relación con otros países, visto en cuanto a llegadas de turistas y de ingresos por concepto de turismo internacional. La imagen del país se encuentra afectada en mayor medida por la percepción de inseguridad, la recesión de la economía global, así como las contingencias, repercutiendo de manera muy dañina al sector del turismo.

La situación antes planteada ha ocasionado que los destinos turísticos en territorio mexicano disminuyan sus niveles competitivos, y como prueba de ello está el hecho de que México pasó del séptimo lugar en recepción de turistas en el ejercicio 2000, a tres lugares menos, es decir, al décimo lugar a 2009 (Secretaría de Turismo, 2013). En el Índice de Competitividad Global (*Global Competitiveness Index*), se sitúa en el número 48 de 141 naciones para el año 2019, bajando 2 lugares en relación a su posición en 2018, ya que, aun cuando mejora su puntaje por 0.3 puntos en este índice, otros países logran mejoras a un ritmo más rápido (Schwab, 2019).

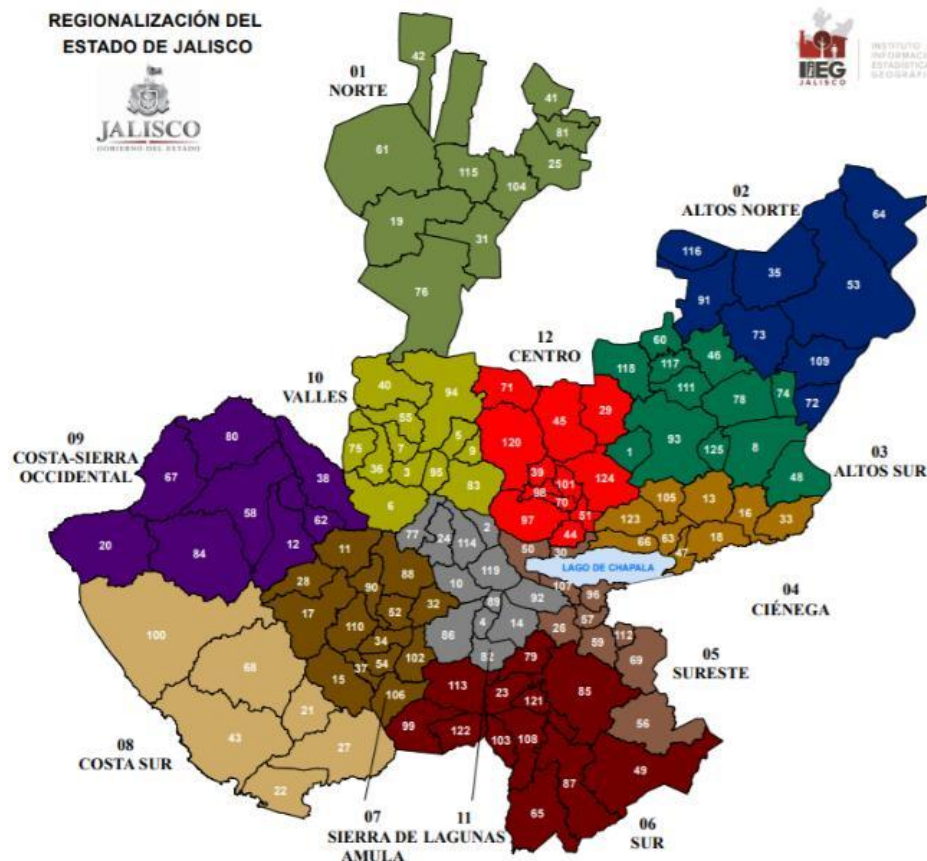
La situación expresada en el contexto nacional en relación a la actividad turística refleja que apoyar al turismo en México es de suma importancia, ya que a pesar de tener los recursos, se ha perdido competitividad a nivel externo (Schwab, 2019), y a nivel interno cuenta con el potencial para competir a través

de sus atractivos naturales y entidades turísticas (Amaya, Sosa y Moncada, 2017; Bravo y García, 2020), por lo que es necesario apoyar a este sector con iniciativas e investigaciones que promuevan el desarrollo de EST como los abordados en la presente investigación, que generen beneficios económicos para los habitantes de la región, y que no sean acaparados por la iniciativa privada nacional y extranjera.

2.3 Contexto estatal

Como parte de la investigación realizada, se identificó que en el estado de Jalisco existe una división regional desde 1998 de sus 125 municipios, agrupándolos en 12 regiones con la finalidad de promover el progreso de la entidad, por lo que el Instituto de Información Estadística y Geográfica (IIEG) plasma los municipios de dicha delimitación en su forma más actualizada (Gobierno del Estado de Jalisco, 2014) en la ilustración 8.

Ilustración 8. Regionalización del estado de Jalisco

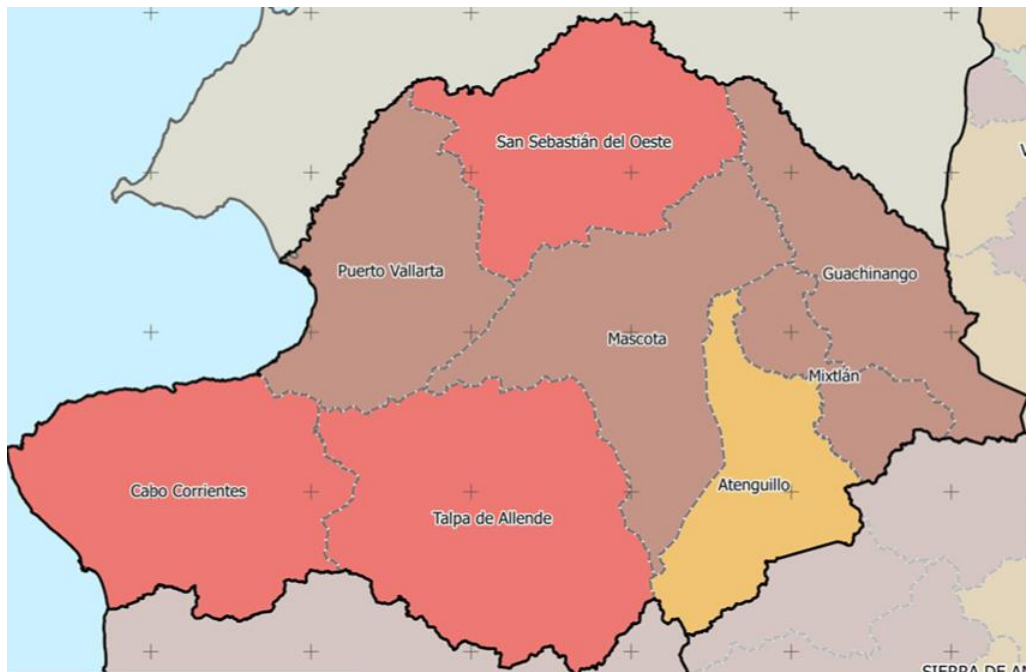


Fuente:

<https://iieg.gob.mx/contenido/GeografiaMedioAmbiente/MapaRegionalizacionJal2014.pdf>

En el desarrollo del presente análisis, se abordaron iniciativas empresariales de una región particular dentro de la región Costa Sierra Occidental del estado de Jalisco, donde el IIEG (2018) menciona que se compone de una extensión de 9,075 km² y es la tercera región de mayor magnitud en términos de superficie del estado, compuesta por los municipios de Guachinango, Atenguillo, Mascota, Cabo Corrientes, Puerto Vallarta, Mixtlán, Talpa de Allende y San Sebastián del Oeste, tal como se aprecia en la ilustración 9.

Ilustración 9. Municipios de la región Costa Sierra Occidental de Jalisco



Fuente: IIEG, 2018, p.11.

2.4 Contexto regional

De manera más específica, las iniciativas mencionadas en párrafos precedentes se encuentran en un municipio denominado Puerto Vallarta, el cual acorde a cifras del Instituto de Información Estadística y Geográfica del Estado de Jalisco (IIEG) (IIEG, 2018) cuenta con una superficie municipal de 1,107 kilómetros cuadrados, situándose en la posición 19 con relación al resto de los municipios

hospedaje, tales como cabañas, campamentos, albergues, *bungalows*, casas de huéspedes, pensiones, *trailer parks*, posadas, moteles, villas, suites y cuartos amueblados

Para el año 2021, el DENU (INEGI, 2021) indica la presencia de 210 unidades económicas en Puerto Vallarta catalogadas en la actividad económica 721 de servicios de alojamiento temporal, en contraste con los 284 del 2014 se valora una disminución de 74 unidades, por lo que se aprecia que aún en condiciones adversas, la cantidad de unidades dedicadas a esa actividad turística específica es significativa en la región.

Estos indicadores permiten denotar la importancia que conlleva para el destino el desarrollo de actividades cuya base se encuentra en los servicios de hospedaje, que al mismo tiempo es complementaria para el desarrollo de otras actividades como la gastronómica o la de turismo rural y de aventura al ser un medio para que los visitantes puedan extender su estadía en la zona.

El municipio contó con 1,647 establecimientos de servicios de alimentos y bebidas, aprovechando una gran variedad gastronómica, lo cual se manifiesta en la zona hotelera y la urbana, mediante la oferta de platillos y comidas típicas de la región, propias de la alta cocina mexicana e internacional (SECTUR, 2014), esto en contraste con las 2,744 establecimientos activos en la actividad 722 servicios de preparación de alimentos y bebidas (INEGI, 2021), que a diferencia de las entidades de hospedaje, aumentó de manera importante.

Por otro lado, la SECTUR (2014) indica que está prevista una inversión de alrededor de 110 millones de dólares, destinada al fortalecimiento del mercado hotelero en los próximos años en la zona, enfocada a establecimientos *business class*; el aspecto negativo de esto es que la propiedad de estos establecimientos hoteleros está en manos de empresas extranjeras, lo que produce fuga de recursos económicos, implicando un beneficio limitado en ingresos locales. Visto desde esta perspectiva, son insuficientes los programas que procuren incentivar la reinversión y atracción de nuevas inversiones para el beneficio de la gente local.

A pesar de que Puerto Vallarta cuenta con una importante oferta de servicios turísticos, la SECTUR (2014) afirma que la infraestructura dedicada a esta actividad resulta obsoleta y no es capaz de dar respuesta a las nuevas exigencias y necesidades de la demanda. Esto implica que es necesaria una mayor inversión en la reestructura de la oferta en concordancia a las nuevas tendencias del mercado, a fin de incrementar la calidad de la estadía de los visitantes y fomentar la competitividad. Esta situación se agrava considerando otro fenómeno que afecta a dicho destino, conocido como estacionalidad, que afecta de manera significativa la afluencia de los visitantes en temporadas pico o altas.

Este tipo de problemas aquejan el atractivo turístico de la región, en gran medida por la falta de visión de algunos de los empresarios en el ramo turístico que no optan por renovar sus instalaciones o buscan alternativas que les permitan actualizarse a las demandas modernas de los visitantes a la región, sin embargo, existen también nuevos participantes del sector que precisamente buscan el aprendizaje continuo que les permita encontrarse a la vanguardia en la prestación de servicios, y no necesariamente sustentan sus iniciativas con fuertes sumas de capital para lograrlo, sino que optan por invertir su patrimonio basado en territorio rural y ejidal para lograrlo.

2.5 Los Emprendimientos Sociales Turísticos en Puerto Vallarta

Los nuevos participantes aludidos anteriormente son los EST referidos en apartados anteriores, presentes en una región con importante actividad económica y turística como lo es el municipio de Puerto Vallarta, conocido por ser un destino de sol y playa, sin embargo, las empresas o emprendimientos que se precisan en la tabla 7, han sabido aprovechar las bondades de este destino en torno a sus montañas, ya que estas organizaciones sitúan sus bases de operación y actividades recreativas en dichas cordilleras, donde uno de los principales retos que se les ha presentado es la gestión necesaria para lograr darse a conocer al mercado de la oferta turística.

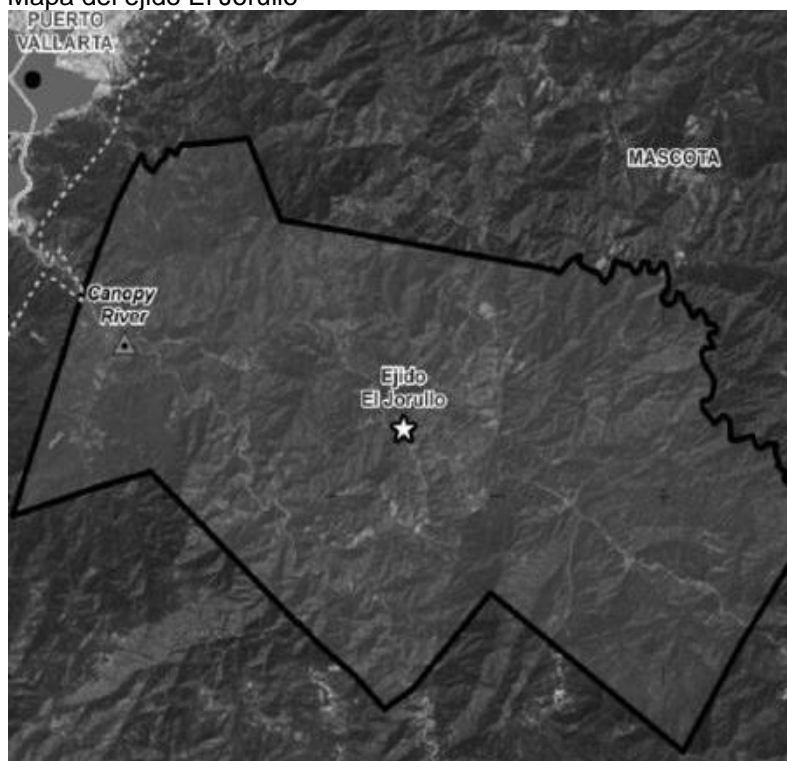
Tabla 7. Empresas turísticas rurales en el municipio de Puerto Vallarta, Jalisco

Empresa o emprendimiento	Nombre	Tipología	Comunidad	Estatus	Clasificación de actividad
	Mundo Nogalito Canopy Tour	Privada	Las Juntas y los Veranos	Activa	Turismo de aventura
	Canopy River	Social/pública	El Jorullo	Activa	Ecoturismo y Turismo rural
	Canopy Playa Grande	Social/pública	Playa Grande	Activa	Ecoturismo y turismo rural.
	Canopy El Edén	Privada	Agua Caliente	Activa	Ecoturismo
	Rancho El Capomo	Privada	Las Palmas	Activa	Turismo rural y ecoturismo
	Rancho El Charro	Privada	Playa Grande	Activa	Ecoturismo
	Grupo Sustentable las dos aguas/Jorullo Paradise	Social/pública	Los Llanitos, El Jorullo.	Activa	Ecoturismo
	Rancho El Coyote	Social/pública	El Jorullo	Activa	Turismo rural

Fuente: Adaptado de Espinoza, 2017.

Varias de las iniciativas referidas con anterioridad se encuentran dentro de una zona conocida como El Jorullo, el cual es una de las 77 localidades dentro del municipio de Puerto Vallarta, que tiene el mismo nombre que el ejido, localizado al sureste de este municipio, posterior a las colonias de El Remance, Buenos Aires y Paso Ancho, en las coordenadas geográficas 20° 33' 38" Norte, y 105° 08' 12" oeste (ilustración 11), a una altitud de 940 metros promedio por encima del nivel del mar (Flores y Sandoval, 2017).

Ilustración 11. Mapa del ejido El Jorullo



Fuente: Chávez, Sánchez y Fortes, 2017, p.26.

El ejido de El Jorullo se forma debido a una petición presentada por los vecinos del poblado el 5 de septiembre de 1939 con el objetivo de obtener dotación de tierras, donde la Comisión Agraria Mixta emitió un dictamen bajo la consideración del C. Gobernador del Estado, autorizándose el 14 de diciembre del mismo año con una superficie de 4,650 hectáreas, otorgadas a 115 individuos. El último registro indica que dicho espacio rural cuenta con 180 ejidatarios, el cual data del 2017 (Fortes y Sánchez, 2017).

El turismo como agente dinamizador de economías periféricas influye de manera positiva en la creación de ventajas comparativas entre sectores, por lo que esta actividad en el mundo rural viene a encadenar los diversos sectores económicos de manera verticalizada u horizontalizada para dar un plusvalor al paisaje territorial para aprovechamiento turístico (Espinoza, Covarrubias y Cornejo, 2014, pp.98-99), de allí que el territorio de El Jorullo se pueda convertir en un recurso turístico importante para complemento de las actividades tradicionales con una nueva actividad económica como lo es el turismo rural (Espinoza *et al.*, 2018, p.5).

2.6 Importancia de los EST en el ejido El Jorullo

En el territorio mencionado anteriormente, se ha encontrado que para el desarrollo de actividades socioeconómicas de la gente en las poblaciones locales en el espacio rural como lo es un ejido como El Jorullo, se ha vuelto una constante en incremento debido en gran medida a las políticas públicas de desarrollo local, que no han sido diseñadas de manera congruente con los requerimientos de estas poblaciones localizadas en el espacio territorial ya referido, ya que desde sus comienzos atravesaron por diversas dificultades en su inicio de operaciones como la falta de planeación o la obtención de crédito que solventara el proyecto.

Los desarrollos del turismo a través de estas iniciativas emprendedoras han dado un viraje al tradicionalismo del monocultivo agropecuario, para incursionar en el sector servicios y poder generar, como ya se mencionó, capital

social que mejore las condiciones de vida de ejidos y comunidades rurales y periurbanas (Espinoza *et al.*, 2018, p.13; Rentería y Delgado-Serrano, 2014; Hanifan, 1916; 1920).

En ese sentido, la organización del trabajo de manera comunitaria en el ámbito rural se ha transformado en una estrategia encaminada a la resolución de problemas que enfrentan las poblaciones locales en los diversos espacios territoriales de México. Así es como la gente de este mundo rural se ha caracterizado en la praxis por el desarrollo de actividades convencionales con una herencia cultural fuerte que ha sido transmitida de generación a generación, y donde el sector agropecuario ha sido el motor de la economía de esta esfera rural.

En congruencia con lo anterior, hacer alusión a estos entes colectivos es hacer una profundización a organismo sociales y económicos basados en estrategias de trabajo con solidaridad, participación y cooperación como una alternativa a las corrientes capitalistas neoliberales (Tremblay, 2012, p.9), ya que, a diferencia de la búsqueda de grandes beneficios o utilidades se busca el bienestar social y comunitario, o bien, la distribución ordenada y equitativa de la riqueza.

Al tratarse de un emprendimiento inmerso en una región cuya derrama económica principal se orienta al desarrollo del turismo (Lozano, 2020), se entiende que existe una amplia variedad de competidores, lo que demanda una mayor capacitación y desarrollo para el personal, que busca el mejoramiento constante de las competencias y habilidades del colectivo con el objeto de generar el mayor capital humano posible como agente diferenciador que permita una mayor participación en el mercado (Ríos y Mendoza, 2019), además de que se requieren modelos o estrategias de gestión organizacional fortalecidas para dar respuesta a las demandas del entorno, que en este caso el turismo es altamente dinámico y competitivo.

La importancia de impulsar los EST recae en el hecho de que en el territorio del ejido El Jorullo en el municipio de Puerto Vallarta donde se

observaron diversas iniciativas o emprendimientos, existe una amplia diversidad de riquezas territoriales, pero los pobladores dentro de dicha área se encuentran afectados por altos índices de analfabetismo y pobreza (Ponce y Pérez, 2017; Sánchez, 2017), traduciéndose en términos del sector turismo como generadores de bajo nivel de competitividad, al no encontrarse preparados de forma adecuada y en términos de sustentabilidad para aprovechar los recursos naturales de los cuales disponen de manera conjunta (Peña, Espinoza y Valencia, 2021), y su avance hasta el momento ha sido a base de prueba y error.

2.7 Canopy River

En una investigación realizada por Sánchez (2017), donde se realizó una entrevista a uno de los fundadores del proyecto Canopy River fue posible rescatar los orígenes de esta iniciativa, la cual encuentra su motivación de origen en la necesidad de los pobladores del ejido El Jorullo respecto a las diversas carencias de índole económica ante la imposibilidad del territorio por ser propicio para la siembra, lo cual generaba que sus habitantes emigraran a los Estados Unidos, ya que no contaban en dicho ejido con los medios productivos necesarios para generar autoempleo en ese momento, además de que las pocas actividades que tenían lugar en ese momento eran poco redituadas y consideradas ilegales, tales como la cacería, tala de árboles, elaboración de carbón, como único medio posible para el sustento de las familias.

Para cambiar dicha situación, en el año 2005 un grupo de ejidatarios planteó un proyecto denominado “engorda de becerros” para lo cual se contemplaban 1000 hectáreas, el cual se sometió a consideración de la asamblea ejidal, cuya respuesta fue negativa ante un periodo de participación en una convocatoria del Programa de Certificación de Derechos Ejidales (PROCEDE), donde se facultó a los ejidatarios para iniciar con las tierras de su propiedad, y ante la carencia de apoyo, el proyecto no prosperó.

En el relato documentado en Sánchez (2017), menciona también que se tuvo un incentivo en del Programa Opciones Productivas (POP) correspondiente

a la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), bajo el programa “Apoyo a la Palabra” (AP), otorgando 550 pesos por hectárea en posesión los productores agrícolas con la finalidad de promover y diversificar su actividad económica bajo la modalidad de recuperación de recurso a través del Sistema Nacional de Ahorro y Crédito Popular; lo que permitió en su momento que los ejidos situados en el municipio de Puerto Vallarta, incluido El Jorullo, obtuvieran un medio para autofinanciar sus proyectos a mediano plazo.

Al transcurso del tiempo, algunos ejidos no cumplieron con los términos del financiamiento, lo que ocasionó el término de este apoyo; y solamente cuatro ejidos participantes en el proyecto de engorda de becerros cumplieron con el programa AP, y fue posible la creación de una “caja solidaria” con dicho crédito, dinero que, una vez entregado a sus acreedores, su aplicación se efectuó para fines distintos a los establecidos por el programa (SEDESOL, 2004).

Posteriormente la idea de líneas de tirolesa que caracteriza a Canopy River en la actualidad, surge a partir de un grupo muy reducido de ejidatarios de El Jorullo que buscaban otras ideas para la implementación de actividades productivas, quienes tuvieron que desplazarse para conocer este tipo de actividad ecoturística, y la idea se vio fomentada con financiamiento de dos particulares que confiaron en el proyecto y mediante sus aportaciones este tuvo su comienzo, ya que el apoyo fue inexistente por parte del sector bancario y el gubernamental en esta etapa.

De acuerdo con Sánchez (2017), el proyecto Canopy River logró consolidarse con 35 de los ejidatarios que conforman el ejido El Jorullo, y se considera de forma jurídica el integrante número 36 como el ejido en su conjunto, además de que su plantilla laboral se integró en sus inicios de personas oriundas de poblados aledaños, lo que genera un total de 78 empleos, los cuales se dividen en 72 de carácter permanente y 6 temporales, y de estas cantidades solamente 2 figuras son externas a la zona, quienes fungen como asesores en materia legal y contable, siendo solamente el 2.5% sobre el total.

Cuando el proyecto se encontraba organizado, se tramitó un apoyo ante la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), denominado Proyecto de Conservación y Manejo Sustentable de Recursos Forestales (PROCYMAF), ofrecido anteriormente a ejidos y comunidades con el objetivo de contratar consultores técnicos que permitiera el fortalecimiento de la operación y crecimiento de las Empresas Forestales Comunitarias (EFC), donde la participación se orienta a la obtención de un mejor desarrollo socioeconómico en las poblaciones y al mismo tiempo con la protección a su medio ambiente, donde se enfatizó la necesidad de compromiso en sus participantes de manera constante y gradual para la capacitación y circulación de saberes.

El programa contemplaba una modalidad de acompañamiento a las EFC en materia de administración, contabilidad, producción, e identificación de debilidades y fortalezas, así como posicionamiento de la empresa comunitaria para que alcanzara la denominación como proveedor confiable en el mercado (SEMARNAT, 2009; Sánchez, 2017).

El apoyo referido anteriormente se llevó a la práctica mediante el otorgamiento del 50% del monto, y al momento de que el ejido presentara un contrato de servicios profesionales con la firma de un consultor, se otorgaba el otro 50% siempre y cuando el trabajo se encontrara concluido y el ejido estuviese satisfecho por la labor efectuada, y su comprobación se realizó mediante la entrega de un comprobante a la CONAFOR mediante la Unidad Operativa Estatal del PROCYMAF, indicando que el apoyo fue empleado para pagar honorarios de consultoría.

Es preciso señalar en este punto que los ejidos constituyen modalidades de propiedad de la tierra exclusivas de México, y son producto de las reformas agrarias de 1934 y 1992. Los ejidos son una figura de propiedad de tierra rústica implementada por el Estado mexicano y única en el mundo. De acuerdo con Morett-Sánchez y Cosío-Ruiz (2017) y Fernández (1946) algunos de los beneficios implícitos en los ejidos son:

- a) Ofrecen una fuerte producción agropecuaria y en sus territorios se ubican la mayor parte de las áreas forestales, montes, manglares, costas, minas, agua y diversos recursos naturales;
- b) Aquellos que se dedican a actividades no agropecuarias principalmente cuentan con un gran potencial por sus recursos naturales, un saber hacer tradicional y conocimientos que, de apoyarse, podrían ser vías para el desarrollo local;
- c) Los ejidos y las comunidades cuentan con un gran potencial para producir y conservar la biodiversidad;
- d) Figura que surge para convertir a los trabajadores del campo en asalariados libres, no atendidos para vivir de su salario propio; y
- e) Sus tierras son inajenables e inembargables bajo los procedimientos convencionales.

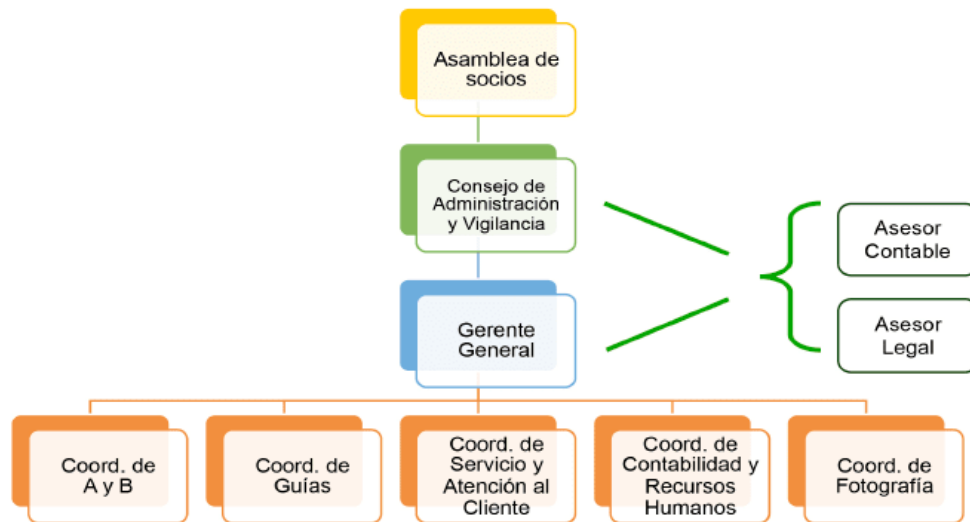
Por otro lado, los autores referidos en el párrafo anterior mencionan también una serie de desventajas inherentes a la figura ejidal, como son:

- a) Tienen mucho potencial económico y ecológico, sin embargo, dadas sus importantes carencias, la producción agropecuaria y forestal es difícil;
- b) No son homogéneos, ya que existen diferencias significativas en la asignación de recursos;
- c) La ausencia o débil cooperación, resultado de una organización familiar, impide la ejecución de estrategias de conservación, mantenimiento y restauración de recursos de carácter endémico, donde las familias se enfocan únicamente en el aprovechamiento; y
- d) La productividad del trabajo agrícola es en México muy baja.

Sánchez (2017) menciona que para el año 2017, Canopy River, una de los emprendimientos en el ejido, contaba con 300 juegos de cascadas, poleas y arneses de proveedores certificados, 13 líneas para Canopy que hacen un total de 4 km, 50 equipos certificados para rappel, 40 vehículos ATV y 3 RZR, 10 vehículos diferentes para transporte de personal y visitantes, el restaurante “Los Coapinoles” y el teatro “Claro de Luna”; además de brindar capacitación

constante a su personal con 10 o 12 cursos al año cubriendo desde el 50% del costo hasta un 100% en el desarrollo de diversas actitudes y aptitudes necesarias para la atención turística, todo esto para su plantilla laboral actualizada de 85 trabajadores permanentes, 20 temporales y 200 empleos indirectos, todo esto bajo los esfuerzos de su estructura organizacional (Ilustración 12).

Ilustración 12. Organigrama estructural de la empresa Canopy River



Fuente: Sánchez, 2017, p.175.

De acuerdo con la página web de Canopy River¹, la entidad cuenta actualmente con una amplia gama de actividades como lo son los paseos en cuatrimotos, tirolesa, o vehículos todo terreno tales como: Tour de Mulass, Jorullo Bridge RZR Tour, River Expedition, Zip Line!, ATV Tour!, Combo ATV – Zip Line, Combo Jorullo Bridge – ATV – Zip Line, Combo Jorullo Bridge – RZR – Zip Line, Combo RZR – Zip Line, Jorullo Bridge ATV Tour, Jorullo Bridge Hiking Tour, RZR Tour!, y espectáculos como “Fiesta In The Mountains” o la creación de eventos especializados y un restaurante con opción a buffet denominado “Los Coapinoles”.

Las actividades y el organigrama citados anteriormente se encuentran delimitados por la misión de la organización, también disponible en su página

¹ www.canopyriver.com

web que dice lo siguiente: “Crear experiencias ecoturísticas inigualables de aventura para nuestros visitantes, despertando las más grandes emociones en comunión con la naturaleza”. En tanto que su visión, de igual manera disponible en su sitio web, indica:

Somos una empresa ejemplar en el ramo del ecoturismo, reconocida a nivel nacional e internacional, por la innovación de sus actividades y servicios que de manera profesional son brindadas a nuestros visitantes, por personal altamente capacitado y comprometido, asegurando siempre los más altos estándares de calidad y seguridad, lo que nos vuelve una empresa rentable, fortalecida y unida, generando empleo y contribuyendo con nuestra comunidad.

El emprendimiento de Canopy River es actualmente la organización de turismo rural pionera del ejido El Jorullo, que dio inicio a la motivación hacia sus pobladores respecto a realizar actividades productivas basadas en el aprovechamiento turístico de su territorio, al ser una evidencia de que efectivamente existen alternativas productivas para el territorio y que estas pueden ser exitosas, y esto en gran medida ha sido el detonante para la creación de los dos emprendimientos que se abordarán posteriormente, sin embargo, esto no es garantía de que esta entidad no cuente con áreas de oportunidad, ya que actualmente no cuenta con capacidad para alojar a sus visitantes más allá de un día.

2.8 Jorullo Paradise

En el caso del emprendimiento denominado actualmente como Jorullo Paradise, López, González y Villanueva (2017) indican que por parte del ejido son sólo 34 ejidatarios los socios que lo integran, siendo el ejido en su totalidad como ente jurídico, uno de los socios que integran esta iniciativa, y en algunos casos, otros miembros del ejido que también pertenecen a otras empresas que se han desarrollado y que han generado un importante grupo de atractivos de turismo ecológico, rural y de aventura, como lo es Canopy River.

Jorullo Paradise está integrado por una serie de atractivos desarrollados en su totalidad de manera sustentable, integrando cada uno de los elementos de manera que no se impacte el medio natural, el cual es fundamental para el desarrollo de las actividades y de las experiencias que los turistas nacionales y extranjeros disfruten, y al mismo tiempo, el desarrollo de nuevos productos en este emprendimiento considera que se trate de una actividad complementaria a la de las otras iniciativas (Canopy River y Rancho Coyote).

En ese sentido, López, González y Villanueva (2017) indican que las actividades que ofrece Jorullo Paradise son:

- Una Unidad de Manejo Ambiental (UMA) que actualmente cuenta con venados y jabalíes.
- Un restaurante cuyo menú está elaborado destacando los productos locales para la preparación de comida tradicional mexicana.
- Venta de productos orgánicos elaboradas en la región.
- Sistema de hospedaje en cabañas, nueve en total.
- 12 piletas de aguas termales.
- Senderos interpretativos.
- Granjas.
- Espacios de Agricultura.
- Caminatas para avistamiento de aves.

Este emprendimiento es un medio para que otro grupo de integrantes del ejido El Jorullo aproveche las bondades que su territorio les ofrece, como en este caso lo son las aguas termales, y sólo ha sido posible mediante la coordinación de esfuerzos colectivos de los 34 ejidatarios que los integran, cuyo beneficio principal se refleja en la conservación de este recurso, todo esto mediante una administración y gestión sustentable, gracias a que desde sus orígenes la iniciativa nace como una Unidad de Manejo Ambiental (UMA), cuyo propósito de creación se establece como el de aprovechar de forma sustentable los recursos presentes en la delimitación de la organización tales como el agua termal, la flora y la fauna, y este último punto se ve materializado en un área específica para la

conservación y protección de venados y jabalíes, dando como resultado la sensibilización de la población y la clientela al cuidado natural de las especies, y esto añade el potencial de club de productos turísticos contemplando la Ecología Empresarial Turística (Espinoza *et al.*, 2012; Espinoza, Covarrubias y Cornejo, 2014).

Este emprendimiento surge como un complemento a las carencias de la oferta en Canopy River para aquel mercado que busca hospedarse dentro del territorio ejidal antes mencionado, y al mismo tiempo, aborda un nuevo segmento muy específico con su producto bandera de aguas termales, al encontrarse en posibilidades de incursionar en el turismo de la salud, y de esta forma complementar a su homólogo que incide en el turismo de aventura y el ecoturismo, pero carece del tiempo, reputación y los medios necesarios para promocionarse e incrementar su demanda.

2.9 Rancho El Coyote

Estas iniciativas, han generado un efecto demostración que ha sido visto como novedoso y al mismo tiempo importante para el desarrollo local comunitario, prueba de ello es la aparición de la iniciativa Rancho El Coyote, que es un EST con una vocación diferenciada y relacionada a la oferta de Folclore, que acorde con Verduzco (2018), se encuentra ubicado en el ejido El Jorullo y anexos, en el municipio de Puerto Vallarta, Jalisco; de la localidad de Las Guásimas, y los datos del último censo poblacional registrado por parte del INEGI en el año 2010 registra una población total de 115 habitantes de esta localidad.

Es importante resaltar que esta iniciativa surge precisamente para dar respuesta a una serie de problemas sociales presentes en la región, y dadas las características del mismo, se aprecia la capacidad de formación de encadenamientos o ecosistemas colectivos que actúen como medios para la reconfiguración de la funcionalidad del turismo dentro de los territorios ejidales, como en este caso el evento de “Fiesta en la Montaña”, donde los visitantes y turistas pueden apreciar la cultura del día a día en el ejido en actividades como

la charrería, carreras en burro, peleas de gallos, ordeña, siembra o cultivo de granos, la producción artesanal de tortillas y la molienda de maíz; y todo esto generando una importante mejora en la calidad de vida de los integrantes de Rancho El Coyote, ya que su medio de trabajo se encuentra en la cercanía de su familia, y esto incide en la mejora de su calidad de vida (Massam, 2002; Espinoza, *et al.*, 2014).

En el caso de Rancho El Coyote, cuenta con productos basados en la identidad característica de la región, lo cual contribuye a la preservación de la cultura, y al mismo tiempo ofrece productos recreativos que son aprovechados por los pobladores de la región, integrantes de los otros emprendimientos y los turistas, ya sean nacionales o internacionales, y al mismo tiempo, esta misma base de índole cultural limita la diversidad de alternativas ofrecidas por esta iniciativa, para lo cual requiere de apoyarse y complementar una serie de productos conjuntos con sus homólogos Canopy River y Rancho El Coyote.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Diseño de investigación

La presente investigación fue de corte cualitativa, lo cual se sustenta según Muñoz (2011, p.127), respecto a que esta modalidad tiene como objetivo describir cualidades y características de un fenómeno observado; estudiando una parte significativa de la realidad sin la puesta a prueba de teorías, descubriendo en el objeto de estudio sus cualidades.

En ese sentido, se recurrió al método etnográfico, ya que Martínez (2004) indica que es aquel método donde se procura acercarse a la verdadera naturaleza de las realidades humanas, centrándose en la descripción y la comprensión, de una forma naturalista, es decir, procurando la comprensión de entidades sociales, percepciones humanas y realidades modernas, desde los motivos de su origen hasta su existencia.

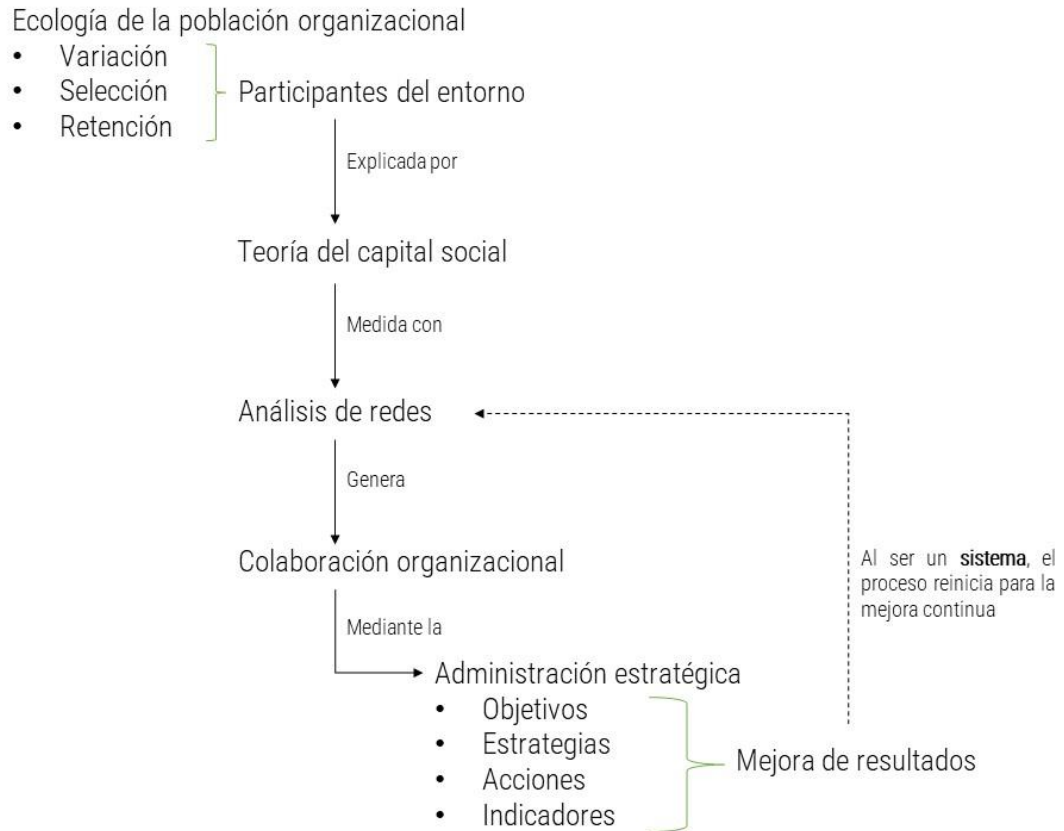
El método etnográfico descrito anteriormente, se soporta en diversas técnicas de recolección de información, y como punto de partida se tiene el muestreo teórico, el cual alude a:

El muestreo teórico es el proceso de recogida de datos para generar teoría por medio del cual el analista recoge, codifica y analiza sus datos conjuntamente y decide que datos recoger después y dónde encontrarlos, para desarrollar su teoría a medida que surge. Este proceso de recogida de datos está controlado por la teoría emergente (Glaser y Strauss, 1967, pág. 45; Flick, 2007, pág 78).

En dicho muestreo teórico, fue necesaria la revisión de una cantidad importante de elementos que por separado son extensos, de tal manera que su encadenamiento fue vital para generar un aporte al conocimiento, es decir, una forma de abordar un problema u oportunidad, por lo que la siguiente ilustración

permite una comprensión más adecuada del proceso efectuado para la aplicación posterior en el campo práctico.

Ilustración 13. Encadenamiento de teoría aplicada



Fuente: elaboración propia.

Es preciso señalar que los elementos teóricos de la ilustración anterior se visionaron en una secuencia, en este caso, necesaria para el fortalecimiento de la competitividad de los emprendimientos en el ejido El Jorullo, desde las tres etapas de la ecología de la población organizacional, aplicada en los participantes de un entorno ejidal, de tal manera que con esto se aprecia la teoría del capital social aplicada a la práctica, y mediante su medición con el ARS, es posible orientar la colaboración organizacional con la toma de decisiones, es decir, la administración estratégica a través de todos sus elementos, para que este proceso lleve a la mejora de resultados y se repita conforme sea necesario.

El muestreo teórico como herramienta de recolección de información se complementa mediante el guión de observación participante, el cual permite

registrar de manera sistemática lo visto y escuchado (Tamayo y Tamayo, 2003, p.63), lo que facilita la recopilación de la información directamente de los individuos observados, en este caso, los emprendimientos que contempla el estudio dentro de espacio ejidal rural.

Para recabar la información necesaria se usó además la aplicación de varias entrevistas a los responsables de cada uno de los tres emprendimientos, así como al director de turismo municipal y un representante de una institución de educación superior, entendidas éstas como un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse (Bernal, 2010), con el sustento emanado de la teoría, de tal forma que esto brindó elementos para establecer la evaluación de la propuesta y desarrollar su discusión mediante el análisis de las características estructurales de redes sociales descritas por Borgatti, Everett y Freeman (2002).

En este caso, hubo varios acercamientos a la comunidad ejidal observada, es decir, El Jorullo, con la finalidad de recabar información con entrevistas, situada en la zona sureste del municipio de Puerto Vallarta, a la cual se accede por la Avenida Libramiento, a la altura del Río Cuale, atravesando las colonias de El Remance, Buenos Aires y Paso Ancho, en donde hubo buena comunicación con los ejidatarios participantes en los emprendimientos objeto de estudio.

Dichas entrevistas son aquellas contenidas en el instrumento propuesto por Arriagada, Miranda y Pávez (2004), en su mayoría con preguntas semiestructuradas y dicotómicas con la finalidad de identificar la manera en que se dá el capital social en un sistema determinado (Anexo 3), categorizado como de unión (lazos íntimos y próximos), puente (lazos entre personas y grupos similares) y de escalera (lazos entre grupos disímiles), a cinco actores clave y su codificación se llevó a cabo en matrices de frecuencias en Microsoft Excel, proceso que arrojó 30 participantes.

Esto permitió determinar el nivel de influencia de los *stakeholders* identificados mediante los programas NetDraw 2.168 y UCINET 6, y concluir con la categorización del tipo de interacción presente entre los participantes,

utilizando ésta información para el paso posterior, que fue la alimentación del sistema seleccionado en el primer capítulo.

El modelo de Rodríguez (2016) se identificó como el más completo de los tres analizados en el Capítulo 1, además de ser de actualidad y soportado en un Excel habilitado con macros que permitió de una forma versátil plantear toda la información necesaria, utilizando como base para su alimentación el estudio de redes planteado en el apartado de resultados, y el análisis de las diversas formas de organización que permitió brindarle un tratamiento a la información en su forma más adecuada, que es el clúster.

A fin de consolidar el sistema de gestión para el caso estudiado, clúster turístico del ejido El Jorullo, se utilizó el sistema propuesto por Rodríguez (2016), en el cual se plantean en gran medida los escenarios estratégicos a considerarse desde diversas perspectivas y herramientas administrativas para organizar toda la información recolectada que permitiera generar un sistema a la medida de las necesidades existentes del colectivo, planteado en seis etapas desarrolladas en su totalidad: I. Desarrollar misión y visión; II. Evaluación externa; III. Evaluación interna; IV. Formulación de objetivos estratégicos y estrategias; V. Elección de estrategias y; VI Planes y presupuesto; al cual se le añadió un apartado de glosario para facilitar su familiarización.

3.2 Resultados esperados

Se espera que la presente investigación, a partir de un análisis de los EST y la relación que existe entre ellos a partir de la teoría de la Ecología de la Población Organizacional, sea el medio para la implementación de un sistema administrativo que fortalezca los emprendimientos de El Jorullo de manera conjunta, permitiéndoles consolidarse en el mercado como destino y afrontar de mejor manera el entorno.

3.3 Viabilidad de la investigación

A pesar de que existen múltiples trabajos realizados en materia de integración entre organizaciones, se encuentra una limitada cantidad de estudios que

aborden a entidades en carácter de emprendimientos sociales y su interacción, aunado a que no existe una discusión real en cuanto a las formas de colaboración organizacional, ni un instrumento, metodología o sistema que permita orientar para cada comunidad de organizaciones la forma asociativa adecuada acorde a sus características.

Se cuenta con la disposición de las figuras directivas de cada uno de los emprendimientos y de miembros en el comité de organización del ejido para el desarrollo del proyecto, y los productos que se obtengan del mismo servirán como referentes de investigación en proyectos de carácter rural y las herramientas implementadas podrán aplicarse en otras comunidades de emprendimientos.

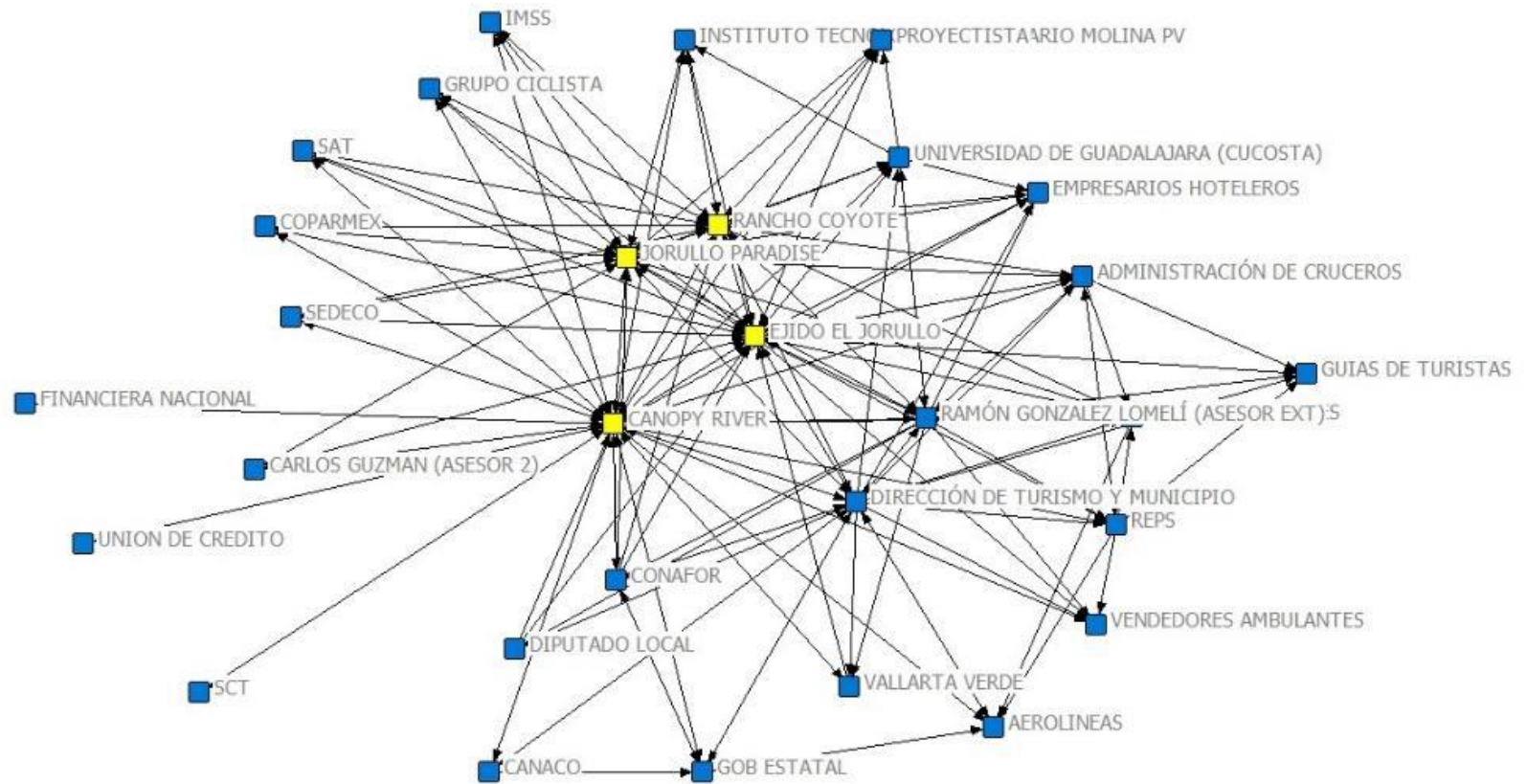
CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1 Análisis de la dinámica relacional del ejido El Jorullo

De la revisión teórica planteada en apartados anteriores, se identificó la gran importancia que tiene el ambiente en la competitividad, en vista de los diversos participantes y factores se presentan en el mismo (Requena, 1991; Porter, 2008), los cuales repercuten en las capacidades con las que cuentan las organizaciones (Porter, 1985; Labarca, 2007) dependiendo del tipo de interacción que se trate (Borgatti, Everret y Freeman, 2002; Velázquez y Aguilar, 2005; Borgatti, Everett y Johnson, 2013), de tal manera que esto posibilite una mejor toma de decisiones, en este caso, para un ejido turístico.

El análisis de la dinámica relacional del ejido El Jorullo mediante el análisis de redes sociales propuesto por Borgatti, Everett y Freeman (2002) responde con lo establecido por la teoría de la ecología de la población organizacional (Hannan y Freeman, 1977) al involucrar aspectos del ambiente en el que se encuentran inmersos los emprendimientos como parte del proceso de planeación, vislumbrando el capital social (Hanifan, 1916, 1920; Coleman, 1990; Putnam 1993a, 1993b; Arechavala y Hernández, 2014) como un recurso adicional aprovechable, en este caso para alimentar un sistema de gestión para un conjunto de emprendimientos, teniendo como punto de partida la revisión del grafo que muestra la dinámica relacional de los actores del sector turístico relacionados con el ejido El Jorullo (Ilustración 14) señalada por Peña, Espinoza, y Plascencia (2021).

Ilustración 14. Sociograma de la dinámica turística del ejido El Jorullo



Fuente: Peña, Espinoza y Plascencia, 2021, p.62.

Tal como se aprecia en la ilustración anterior, se trata de una red de ego que tiende a ser cerrada acorde con Borgatti, Mehra, Brass y Labianca (2009, p.894), ya que la mayoría de sus conexiones se encuentran interrelacionadas con dos o más participantes, y los nodos más alejados que solamente contienen una relación son minoría. Esto permite identificar que de forma preponderante los actores identificados se encuentran en comunicación constante, lo cual puede deberse al dinamismo propio del sector.

Se resalta que los participantes centrales son Jorullo Paradise, Rancho El Coyote, Canopy River, la figura ejidal, así como el asesor externo y la dirección de turismo municipal, sin embargo, se requiere un análisis a mayor profundidad para determinar los actores de mayor impacto a nivel individual, mismo que se presenta en la tabla 8.

Tabla 8. Medidas de centralidad, intermediación y cercanía de la red

ACTORES	CENTRALIDAD	INTERMEDIACIÓN	CERCANÍA
EJIDO EL JORULLO	0.276	46.276	43.939
CANOPY RIVER	0.345	12.701	48.333
RANCHO COYOTE	0.224	8.114	41.429
JORULLO PARADISE	0.224	5.985	42.029
AGENCIAS DE VIAJES	0.172	4.743	37.179
VENDEDORES AMBULANTES	0.073	2.477	35.802
GUIAS DE TURISTAS	0.078	1.83	50.877
REPS	0.086	0.796	35.802
DIRECCIÓN DE TURISMO Y MUNICIPIO	0.108	0.767	38.158
RAMÓN GONZALEZ LOMELÍ (ASESOR 1)	0.052	0.474	36.709
VALLARTA VERDE	0.022	0.391	34.524
DIPUTADO LOCAL	0.009	0.24	29
COMISIÓN NACIONAL FORESTAL	0.039	0.164	34.94
INSTITUTO TECNOLÓGICO JOSÉ MARIO MOLINA PV	0.026	0.14	34.94
UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA (CUCOSTA)	0.052	0	35.802
PROYECTISTA	0.022	0	34.94
EMPRESARIOS HOTELEROS	0.103	0	36.25
ADMINISTRACIÓN DE CRUCEROS	0.129	0	36.709
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL	0.069	0	34.524
SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	0.069	0	34.524
CONFEDERACIÓN PATRONAL DE LA REPÚBLICA MEXICANA	0.026	0	34.524
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO	0.017	0	34.524
CARLOS GUZMAN (ASESOR 2)	0.017	0	34.524
AEROLINEAS	0.060	0	35.802

GOBIERNO ESTATAL	0.022	0	35.802
CAMARA NACIONAL DE COMERCIO	0.013	0	34.524
SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES	0.004	0	33.333
GRUPO CICLISTA	0.034	0	34.524
FINANCIERA NACIONAL	0.009	0	33.333
UNIÓN DE CREDITO	0.004	0	33.333

Fuente: Peña, Espinoza y Plascencia, 2021, pp. 62-63.

Tal como se pudo constatar en la tabla 8, al referirse a medidas de centralidad, el participante con mayor influencia es Canopy River, ya que se trata de una organización madura cuyo manejo de sus productos y administración resulta bastante favorable en la dinámica turística, y posteriormente se encuentra la figura ejidal, misma que tiene presencia en los tres emprendimientos de El Jorullo como un miembro adicional, en tanto que una tercera posición en este apartado es compartida por Rancho Coyote y Jorullo Paradise, y esto resulta favorable debido a que tienen un importante grado de centralidad para tratarse de organizaciones que se encuentran aún en etapa de desarrollo.

Por otro lado, la intermediación es un factor determinante para el sector turístico, dada la importante variedad y diversidad de participantes que se encuentran inmersos, y en el caso analizado el participante con mayor puntuación en este rubro es la figura ejidal, debido a su poder de negociación en el sector y por ser el actor más longevo del espacio rural antes mencionado. En un tercer lugar se encuentra Rancho Coyote, ya que su etapa de desarrollo le demanda establecer relaciones principalmente para asesoría y gestión de apoyos.

En el apartado de cercanía se tiene que los actores principales son los guías de turistas, ya que su interacción en el sector turismo tiende a ser directo con la demanda, y en base a esto establecer conexiones con otros participantes, por lo que deben permanecer en estrecha comunicación con cada uno de ellos.

El segundo participante de mayor cercanía es Canopy River, el participante de la oferta turística con mayor amplitud de productos disponibles para los consumidores, por lo que, dicha demanda requiere también que las relaciones con los demás participantes sean cortas y efectivas para sostener

dicha gama de atracciones. Por otro lado, el ejido El Jorullo es el tercer participante en razón de cercanía, ya que su participación en el sistema turístico resulta determinante ante su injerencia en las decisiones que se efectúan en los tres emprendimientos dentro del mismo.

Estos resultados son consistentes con otras investigaciones tales como la de Khalilzadeh y Wang (2017), en la cual se observa una interdependencia en las organizaciones involucradas en esta red, particularmente de los emprendimientos a la figura ejidal, e incluso, difiere en la brecha de conocimiento referida en este tipo de emprendimientos turísticos de base comunitaria por Ngo, Lohmann y Hales (2018), debido a que durante el estudio no se presentaron perspectivas divergentes entre los participantes de la red ante la colaboración.

4.2 Sistema de gestión organizacional del clúster El Jorullo

4.2.1 Aspectos iniciales del sistema de gestión organizacional

El sistema de gestión organizacional que se presenta responde a una realidad en un momento determinado en los emprendimientos implicados, por lo que se debe considerar su actualización a futuro con base en las necesidades que surjan, y también la disminución de las organizaciones actuales o la aparición de nuevos emprendimientos en el ejido, así como en la modificación de las actividades generadoras de valor presentes en cada una de las iniciativas consideradas.

El clúster turístico del ejido El Jorullo es un organismo creado a base de los esfuerzos y sinergias generadas por Canopy River, Jorullo Paradise y Rancho Coyote, emprendimientos que tienen lugar en un espacio ejidal y son iniciativas de carácter colectivo que buscan generar mejores condiciones de vida para los habitantes locales, mediante la generación de empleo en la región en condiciones dignas.

Es por ello que para este planteamiento fue necesario considerar los recursos y capacidades de los tres emprendimientos de tal manera que se visualizara todo el contexto estratégico para un sólo destino turístico integral con

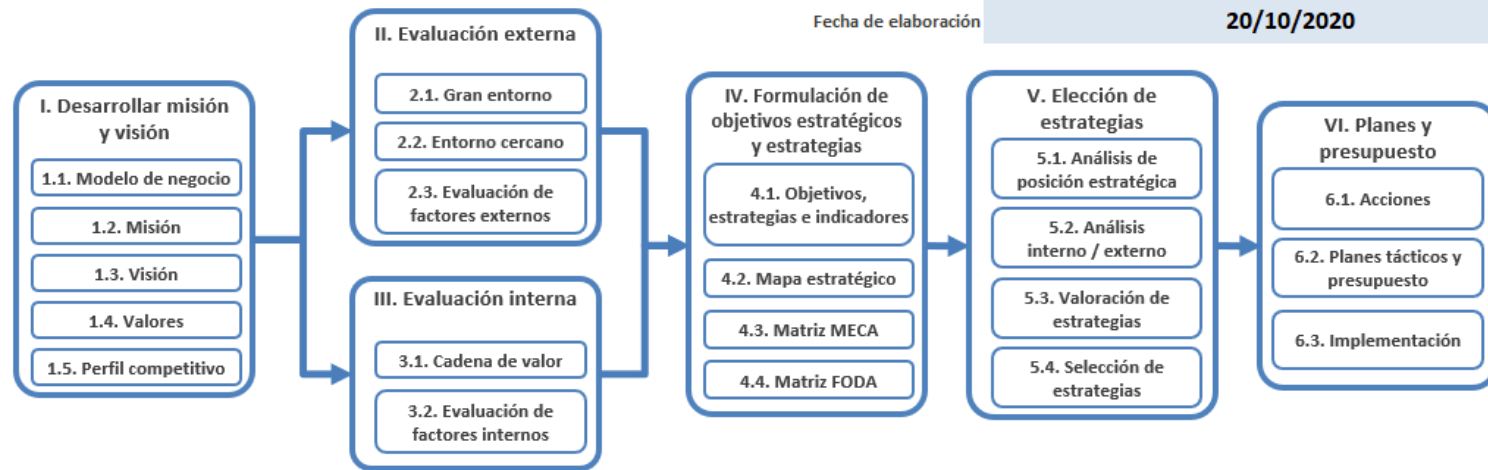
capacidad de competir a escala local, regional, estatal, nacional e internacional, así como diversos actores de su entorno, que hacen posible esta integración. Las partes que componen el sistema se encuentran divididas en seis apartados, tal como se aprecia en la ilustración 15.

Ilustración 15. Plantilla general

📄 Por favor guarde el archivo en formato "Libro de Excel habilitado para macros.xlsm"

Ver en pantalla completa

Plan estratégico para	Cluster turístico El Jorullo
Elaborado por	Carlos Salvador Peña Casillas
Fecha de elaboración	20/10/2020



Ph.D. Rony Rodríguez Barquero
San Carlos, Costa Rica
Correo: rony@miraflores.cr
Teléfono: +506 83503000
Versión 4.2 2016

Administración
Estratégica

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

4.2.2 Desarrollar misión y visión

4.2.2.1 Modelo de negocio

La primera etapa que consiste en el desarrollo de misión y visión parte del establecimiento del modelo de negocio, en la cual se consideran nueve elementos: beneficiarios, oferta, relación, comunicación, ingresos, recursos, actividades sustanciales, aliados y costos.

Ilustración 16. Clasificación de los elementos del modelo de negocios



Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Para la evaluación de cada uno de los elementos, se consideró la importancia, evaluada con las puntuaciones de 1 poco, 2 algo, 3, regular, 4 mucho y 5 indispensable; así como estado actual y estado futuro, ambos factores evaluados bajo la escala de 1 pésima, 2 muy mala, 3 mala, 4 regular, 5 buena, 6 muy buena y 7 excelente, donde el sistema clasifica cada elemento como se aprecia en la ilustración anterior.

Ilustración 17. Beneficiarios

<u>1. BENEFICIARIOS</u>	100%	51%	86%
	i	a	f
Oferta local	5	3	6
Oferta regional	5	3	6
Oferta estatal	5	4	6
Oferta nacional	5	4	6
Oferta internacional	5	4	6

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

La ilustración anterior (ilustración 17) muestra que los beneficiarios (o perfiles de clientes) están delimitados por su escala geográfica, teniendo que en las condiciones actuales se encuentran en desventaja los consumidores locales y regionales sobre los estatales, nacionales e internacionales, sin embargo, todos tienen importantes áreas de mejora para llegar a un nivel óptimo, lo cual se debe en gran medida a la situación de contingencia al momento de la aplicación del estudio. En esta parte puede reconocerse que la variación del entorno (Hannan y Freeman, 1977, 1993; Daft, 2011; 2019) dependerá de las nuevas tendencias en todos los beneficiarios presentados.

Ilustración 18. Oferta

2. OFERTA	93%	81%	97%
	i	a	f
Tour en vehículos todo terreno Canopy River	5	7	7
Tour a caballo Canopy River	5	7	7
Tirolesa Canopy River	5	7	7
Restaurante Canopy River	5	7	7
Eventos Rancho Coyote	4	4	6
Oferta gastronómica regional Rancho Coyote	4	5	6
Aguas termales Jorullo Paradise	4	5	7
Hospedaje Jorullo Paradise	5	4	7
Restaurante Jorullo Paradise	5	5	7

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

En ese sentido, revisando la oferta disponible de El Jorullo (ilustración 18), se encontró que, de los principales productos de los emprendimientos, los mejores valorados fueron aquellos ofrecidos por Canopy River, ya que estas atracciones cuentan con más tiempo en el mercado y han sido mejoradas de manera significativa. En el caso de Rancho El Coyote, se observó que los eventos

ofertados tienen importantes áreas de mejora, considerando los nuevos esquemas de seguridad solicitados por instancias gubernamentales, y su oferta gastronómica regional, la cual resulta clave en la integración.

Para Jorullo Paradise se identificó que su oferta cuenta con áreas de mejora respecto a la promoción y consolidación para aportar en mayor medida al clúster, ya que se requiere su documentación, teniendo que el hospedaje es un producto clave que funciona para prolongar la estadía de los consumidores en el territorio, por lo que es indispensable encadenar paquetes que incluyan alojamiento junto a otros productos de los otros emprendimientos.

Debe considerarse que en este apartado se manifiesta la segunda etapa de la teoría de la ecología poblacional, en donde la selección (Hannan y Freeman, 1977, 1993; Daft, 2011; 2019) implica que la oferta responda a los deseos y necesidades de los beneficiarios, es decir, a la variación.

Ilustración 19. Relación

3. RELACIÓN	92%	77%	97%
	i	a	f
Promoción	5	5	7
Precios	5	6	6
Calidad en el servicio	5	6	7
Esquema comunitario de negocio	4	5	7
Diversidad en la oferta	4	5	7

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

En el abordaje de diversos aspectos esenciales en la oferta (relación), se identificó que el apartado mejor posicionado es el de precio respecto a la competencia, sin embargo, aspectos tales como la promoción, la calidad en el servicio, el esquema comunitario de negocio (su promoción como tal) y la

diversidad de la oferta pueden mejorarse, ya que algunos emprendimientos cuentan con fortalezas importantes en estos apartados, pero la evaluación consideró una calificación global, en la que las tres organizaciones deben desarrollarse de manera similar en estos apartados, facilitando acciones tales como la comunicación (ilustración 20), por lo que se cumple las condiciones del capital social consideradas por Coleman (1990) y Putnam (1993a;1993b).

Ilustración 20. Comunicación

<u>4. COMUNICACIÓN</u>	96%	77%	97%
Página web	5	5	7
Redes sociales	5	6	7
Publicidad boca en boca	5	5	6
Sitios web de viajes	5	5	7
Oficinas presenciales	4	6	7

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Parte crucial de la oferta se encuentra relacionada con la comunicación hacia la demanda, por lo que se revisaron los medios que las organizaciones de El Jorullo tienen, y los resultados indican que los medios con mayor oportunidad de mejora son aquellos basados en medios digitales, como son las páginas web, teniendo que no todos los emprendimientos cuentan con una, y solamente Canopy River dispone de opciones de compra en la suya; redes sociales en las cuales se puede hacer publicidad cruzada entre los emprendimientos; así como procurar la aparición e incremento de calificaciones positivas de todos los participantes en sitios web de viajes como Tripadvisor®.

Ilustración 21. Ingresos

5. INGRESOS	90%	50%	93%				
	i	a	f		i	a	f
Ingresos Canopy River	5	4	7	Ingresos Rancho Coyote	5	3	7
Ingresos por derechos (ciclistas)	3	4	5				
Ingresos Jorullo Paradise	5	3	7				

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Otro aspecto a considerar fue el de los ingresos, los cuales en el caso de los tres emprendimientos se han visto bastante afectados por la contingencia actual de COVID 19, sin embargo, es preciso impulsar a todos los participantes para su recuperación gradual mediante el establecimiento de esquemas de prestación de servicio seguros. Se observó que un ingreso adicional para el emprendimiento que es el pago por derechos de uso del territorio que pagan algunos grupos ciclistas no se vio afectado de manera significativa, al no encontrarse relacionado de manera directa con el turismo de masas.

Ilustración 22. Recursos

6. RECURSOS	100%	95%	100%
Recursos naturales	5	7	7
Instalaciones	5	7	7
Personal capacitado	5	6	7

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

En cuanto a recursos, se observó que tanto los recursos naturales en los cuales se basa la oferta de las tres organizaciones, como sus instalaciones, se encuentran en óptimas condiciones, al no encontrar requerimientos de mejora importantes. En el caso del personal capacitado, se tiene que aún existen oportunidades de mejora, considerando que la intensidad de capacitación debe

ser uniforme para los tres emprendimientos, lo cual en la actualidad no sucede de esa manera, pero se plantean como parte del sistema algunas estrategias relacionadas a la capacitación conjunta y transferencia de conocimiento (Wenger, 1998; Anfara y Angelle, 2008; Vázquez, 2011).

Se debe reconocer que tanto el apartado de recursos como el de ingresos son aquellos con los cuales las organizaciones estudiadas logran alcanzar y sostener a largo plazo la tercera etapa de retención considerada en la teoría de la ecología poblacional (Hannan y Freeman, 1977,1993; Daft, 2011,2019), y esto repercute en las actividades sustanciales o los emprendimientos presentes en territorio ejidal (ilustración 23).

Ilustración 23. Actividades sustanciales

<u>7. ACT. SUSTANCIALES</u>	100%	62%	100%
	i	a	f
Productos Canopy River (Ecoturismo)	5	6	7
Productos Jorullo Paradise (turismo rural)	5	4	7
Productos Rancho Coyote (turismo cultural)	5	3	7

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

De manera conjunta, las actividades sustanciales o aportaciones que cada organización realiza al conjunto fueron evaluadas de tal manera que Canopy River, al ser la entidad de mayor desarrollo tiene la aportación más importante, en tanto que Jorullo Paradise y Rancho Coyote cuentan aún con aspectos para mejorar, puesto que aún están en crecimiento pero deben plantearse como metas un nivel de actividad equitativo, el cual puede verse fomentado con el diseño e implementación de nuevas actividades basadas en su segmento de mercado atendido, por lo que es preciso que se consideren los aliados que el entorno ofrece, tales como aquellos considerados en el modelo de tres (Etzkowitz y

Leydesdorff, 1995) o cuatro (Gouvea, Kassiech, y Montoya, 2013) hélices (ilustración 24).

Ilustración 24. Aliados

<u>8. ALIADOS</u>	93%	55%	87%
	i	a	f
Canopy River	5	5	7
Rancho Coyote	5	2	7
Jorullo Paradise	5	2	7
Agencias de viajes	5	4	7
Guías de turistas	5	5	6
REPS	4	5	6
Gobierno municipal y dirección de turismo	5	5	5
Universidad de Guadalajara	4	4	6
Empresarios hoteleros	5	4	6
Secretaría de Desarrollo Económico	3	3	4
Aerolíneas	5	3	6

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Con base en el estudio realizado de redes sociales, se clasificaron los aliados más importantes para el clúster, donde se aprecia que se deben mejorar las interrelaciones con Rancho Coyote, Jorullo Paradise, agencias de viajes y aerolíneas, debido al deterioro tan importante que estos participantes han sufrido por la contingencia actual relacionada con la cuestión sanitaria (Wenger, 1998; Wenger y Snyder, 2002), en tanto que algunos actores pueden ser medios

importantes para la recuperación y producción de aprendizaje (Vásquez, 2011) tales como Canopy River, la Universidad de Guadalajara, los REPS (agentes promotores de turismo), el gobierno municipal y la Secretaría de Desarrollo Económico, lo cual puede beneficiar también a los empresarios hoteleros y guías de turistas (Park, Chen y Gallagher, 2002, p.527; Rojas, Rincón y Mesa, 2014, p.293; Kogut, 1988, pp. 321-323; Baum y Oliver, 1991, p.193; Burgers, Hill y Kim, 1993, p.420).

Ilustración 25. Costos

<u>9. COSTOS</u>	87%	71%	81%
	i	a	f
Nómina	5	5	7
Costos fijos	4	5	5
Costos variables	4	5	5

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

De manera general se describieron los costos conjuntos del clúster (Porter, 1998; Titze, Brachert y Kubis, 2010), teniendo que la nómina es uno de los apartados de mayor peso que incluso cuenta con una proyección de crecimiento, en tanto que los costos fijos y costos variables de operación (excluyendo remuneraciones) se mantienen en un punto favorable y no se esperan variaciones significativas.

4.2.2.2 Misión

Para dirigir los recursos y esfuerzos en toda organización de manera adecuada es necesario establecer una misión, y un clúster no debe ser la excepción, por lo tanto, mediante el software utilizado se planteó la misión integrando los subsegmentos de operación, atendiendo los elementos de validación pertinentes, tales como la incorporación de los negocios, clientes, capacidades (Rosas, 2007), así como el hecho de que el planteamiento sea

atractivo y sencillo de recordar (Rodríguez, 2016), como se aprecia en la ilustración 26.

Ilustración 26. Misión propuesta

MISIÓN PROPUESTA
 Crear experiencias en turismo rural, cultural y ecoturismo inigualables para nuestros visitantes, despertando las más grandes emociones en comunión con la naturaleza del espacio ejidal El Jorullo.

Validación de la nueva misión	
1 Incorporación de los negocios	Excelente
2 Incorporación de los clientes	Excelente
3 Incorporación de capacidades requeridas	Excelente
4 Es atractiva y fácil de recordar	Excelente

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

4.2.2.3 Visión

Posterior al planteamiento de la visión en el clúster, conviene hacer una revisión para plantear la visión organizacional, debido a que se trata de la imagen futura en la cual se desea posicionarse (Rosas, 2007), esto con la finalidad de hacer una retrospectiva de los esfuerzos contra los resultados obtenidos (Rodríguez, 2016). Para ello se contemplaron los mismos elementos de validación de la misión, tal como se aprecia en la ilustración 27.

Ilustración 27. Visión propuesta

VISIÓN PROPUESTA
 Somos un destino ejemplar en turismo rural, cultural y ecoturismo, reconocidos a nivel nacional e internacional, por la innovación en las actividades y servicios que de manera profesional son brindadas a nuestros visitantes, por personal altamente capacitado y comprometido, asegurando siempre los más altos estándares de calidad y seguridad, lo que nos vuelve un grupo sostenible, fortalecido y unido, generando empleo y contribuyendo con nuestra comunidad.

Validación de la nueva visión	
1 Incorporación de los negocios	Excelente
2 Incorporación de los clientes	Muy bien
3 Incorporación de capacidades requeridas	Excelente
4 Es atractiva y fácil de recordar	Bien

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

4.2.2.4 Valores

Así como se plantearon la misión y la visión, es preciso establecer de manera clara los valores necesarios en toda la organización y sus miembros, para que exista paralelismo entre todas las características del clúster (Rosas, 2007; Rodríguez, 2016), por lo que se plantearon seis valores muy concretos, mismos que se aprecian en la ilustración 28.

Ilustración 28. Valores propuestos

Valores propuestos	Valoración	
1 Profesionalismo	Está alineado con la misión y la visión	Excelente
2 Compromiso	Está alineado con la misión y la visión	Excelente
3 Responsabilidad	Está alineado con la misión y la visión	Excelente
4 Calidad	Está alineado con la misión y la visión	Excelente
5 Trabajo en equipo	Está alineado con la misión y la visión	Excelente
6 Sustentabilidad	Está alineado con la misión y la visión	Excelente

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Se entiende como profesionalismo al hecho de que cada uno de los colaboradores que presten servicios a los clientes se encuentren plenamente capacitados para ejercer sus funciones. En el caso del compromiso, este valor refiere a la consciencia con la que cuenta cada trabajador respecto a la importancia de llevar a cabo su labor lo mejor posible.

Otro de los aspectos indispensables en el clúster es la responsabilidad, la cual debe estar presente en cada uno de los integrantes, de tal manera que ejecuten cada una de sus tareas asignadas, para que el clúster funcione de manera armónica y organizada. El apartado de calidad, se entiende como el óptimo cumplimiento de funciones, productos y servicios de acuerdo a sus especificaciones, lo cual es coherente con las expectativas de los clientes.

En ese mismo sentido, el trabajo en equipo es aquella habilidad desarrollada por los integrantes de los emprendimientos para lograr metas de manera conjunta con otras personas dentro de la organización. Para el caso del valor de la sustentabilidad, se entiende como el balance económico, social y ambiental en el aprovechamiento, preservación y cuidado de los recursos en el clúster.

Estos valores deben darse a conocer tanto a los colaboradores como a todos los participantes de la red, para que funcionen como una manera de proyectar la manera de ser del clúster a su entorno, y desempeñar sus acciones y estrategias considerándolos en todo momento.

4.2.2.5 Perfil competitivo

Es preciso en toda organización establecer comparaciones con diversos participantes del entorno, para lo cual se consideró el clúster de El Jorullo (organización analizada) contra sus competidores directos, en donde se puntuaron aspectos tales como promoción, precios, calidad en el servicio, esquema comunitario de negocio y diversidad en la oferta (Porter, 1985; Esser, Hillebrand, Messner y Mayer-Stamer, 1996; Rojas y Sepúlveda, 1999 Rosas, 2007; Labarca, 2007), asignando puntuaciones de la siguiente manera: 1 pésimo, por debajo del promedio del sector, 2 regular, similar al promedio del sector, 3 bien, superior al promedio del sector y 4 excelente, muy superior al promedio del sector, ventaja competitiva.

Tabla 9. Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

(A) FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO COMPETITIVO	(B) Valor	Organización analizada		Vallarta Adventures		Canopy El Indio	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
1 Promoción	20%	3	0.60	4	0.80	2	0.40
2 Precios	25%	4	1.00	4	1.00	3	0.75
3 Calidad en el servicio	25%	4	1.00	4	1.00	3	0.75
4 Esquema comunitario de negocio	10%	4	0.40	1	0.10	2	0.20
5 Diversidad en la oferta	20%	3	0.60	4	0.80	2	0.40
TOTAL	100%		3.60		3.70		2.50
			90%		93%		63%

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

En el apartado de promoción, aun cuando las tres organizaciones del conjunto usan diversos esquemas de promoción, no son uniformes, debido a que

la funcionalidad en sus páginas web no es similar en cuanto a funcionalidad, en comparación con uno de sus competidores directos que atiende de mejor manera este rubro y con una mayor intensidad publicitaria. En cuanto a precios, las organizaciones de El Jorullo establecen sus precios con base en el mercado e incluso ofertan varios tipos de promociones de acuerdo a las temporadas y para los residentes locales.

El aspecto de la calidad se atiende cuidadosamente en la organización y también sus competidores, ya que tienen buena aceptación en redes sociales y aceptan de manera continua sugerencias por parte de los clientes para mejorar el servicio mediante sus diversos canales de comunicación. Una ventaja sobre el competidor directo es el esquema comunitario de negocio, el cual es bien visto por la mayoría de sus consumidores, ya que esto contribuye a la mejora de las condiciones de vida del habitante local, en comparación con otros participantes de la oferta privada.

Tomando en cuenta la diversidad de la oferta, la integración de los emprendimientos de El Jorullo incrementa este apartado de manera importante, al colocar su número de productos de manera cercana a su competidor directo, lo cual podría alcanzar una calificación de excelente mediante el diseño y lanzamiento de paquetes en las 3 organizaciones.

4.2.3 Evaluación externa

La segunda etapa del modelo empleado contempla los elementos externos que repercuten en el desempeño, crecimiento y desarrollo del clúster, a fin de que sean considerados en el diseño de estrategias y acciones adecuadas y acordes al entorno en el que se opera.

4.2.3.1 Gran entorno

Este apartado considera evaluar los factores que se encuentran en el ambiente externo a nivel macroeconómico y que tienen repercusiones en el colectivo (Dussel, 2001; Rodríguez, 2016) ponderadas acorde a su magnitud de impacto, tales como tendencias políticas (15%), económicas (25%), socioculturales (15%),

científicas y tecnológicas (15%), ambientales (15%) y legales (15%). Cada subfactor fue clasificado de igual forma en escala de 0 a 100%, ponderándolos junto a un indicador de nivel de riesgo donde se consideró la siguiente escala: 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto y 5 muy alto; y de esto fue posible producir tablas y gráficos.

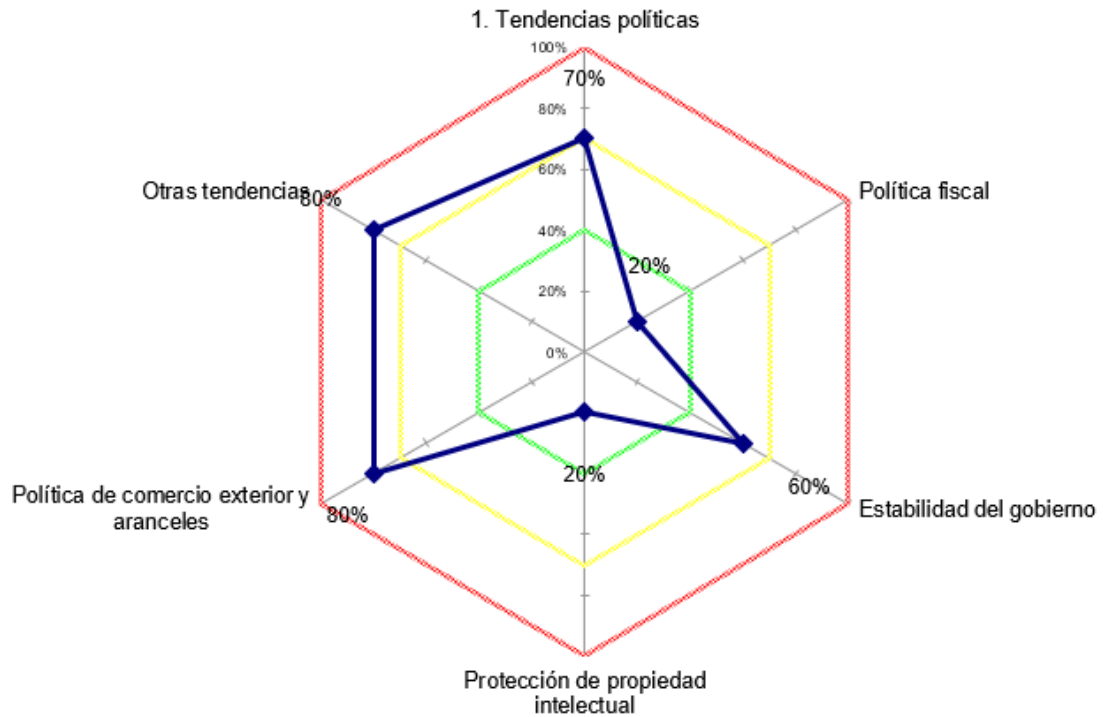
Tabla 10. Matriz de análisis del gran entorno / tendencias políticas

MATRIZ DE ANÁLISIS DEL GRAN ENTORNO

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	(B) POND.	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal oportunidad (si la hay)	(E) Principal amenaza (si la hay)	(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
1. Tendencias políticas	15%				3.5	70%
Política fiscal	10%	Las entidades del Jorullo se encuentran constituidas como cooperativas, no tienen conflicto en materia fiscal. Se cuenta con asesoría contable.			1	20%
Estabilidad del gobierno	20%	Uno de sus aliados más cercanos se encuentra en el gobierno municipal, el cual puede cambiar en transiciones de gobierno.	Cambios de gobierno con políticas distintas a las actuales que incrementen los lazos con entidades municipales.	Cambios de gobierno con políticas distintas a las actuales que reduzcan los lazos con entidades municipales.	3	60%
Protección de propiedad intelectual	0%	NO SE VISUALIZAN TENDENCIAS RELEVANTES.			1	20%
Política de comercio exterior y aranceles	40%	La oferta de la organización se enfoca en gran medida en los consumidores extranjeros. Cambios de este tipo podrían afectarla.	Se generen condiciones para incrementar el ingreso de consumidores internacionales.	Se generen condiciones adversas que disminuyan el ingreso de consumidores internacionales.	4	80%
Otras tendencias	30%	La oferta turística se ve influenciada por tendencias y modas, por lo que las demandas de los consumidores pueden cambiar y se debe estar preparados para esto. Las contingencias son determinantes.	Se podría incrementar la demanda con tendencias sin presencia de contingencia.	Se podría disminuir la demanda con tendencias o la presencia de contingencias.	4	80%

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Gráfica 1. Tendencias políticas



Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

En el apartado de tendencias políticas, la política fiscal no es un elemento que brinde un grado de atención significativo al clúster (20%), debido a que la forma de constitución de las organizaciones que lo integran le permite tener menor presión fiscal, además de que todos los participantes cuentan con asesores en materia contable.

Por otro lado, la estabilidad en el gobierno es un elemento que se reconoce como importante y riesgoso en un 60% debido a los lazos que el estudio de redes encontró con los organismos a nivel municipal, los cuales tienen una duración de operación limitada y existen altas posibilidades que estas relaciones se vean afectadas ante un cambio de gobierno cuyas políticas y prioridades sean distintas a las de las figuras de autoridad actuales.

En tanto que la protección a la propiedad intelectual es un aspecto que no genera mayor preocupación (20% de riesgo) debido a que los procesos desarrollados en los productos disponibles del conjunto no cuentan con una

carga técnica importante, al llevarse a cabo de una forma rudimentaria y simplificada, en comparación a otro tipo de industrias como las que generan tecnología y software.

De ese mismo modo, la política de comercio exterior y aranceles es uno de los elementos de mayor riesgo existente (80%), ya que algunos cambios en estas condiciones podrían llegar a afectar gravemente la demanda, tales como cierres comerciales, alertas internacionales o políticas cambiarias. En el apartado de otras tendencias, que también es altamente riesgoso (80%) se tiene que la demanda no es estática, sino que sus deseos y necesidades son volátiles y no poderse adaptar a esto a un ritmo adecuado sería una amenaza en términos de participación en el mercado.

Se considera normal un resultado general del 70% en el apartado de tendencias políticas, ya que el turismo, que es la actividad en la que operan las organizaciones del clúster, se caracteriza por ser una de las ramas económicas de mayor dinamismo y vulnerabilidad a los aspectos macroeconómicos y contingencias en relación a otras actividades, por lo cual es importante contar con una planeación adecuada para mantenerse operando en este sector.

Tabla 11. Matriz de análisis del gran entorno / tendencias económicas

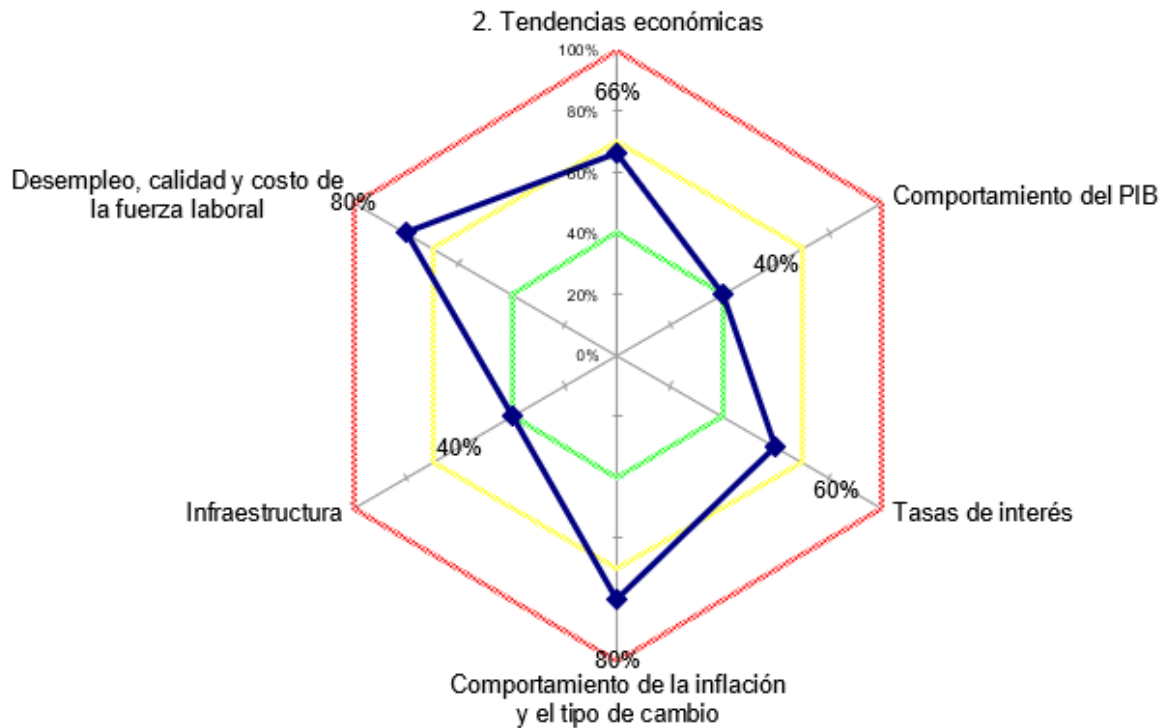
MATRIZ DE ANÁLISIS DEL GRAN ENTORNO

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	(B) POND.	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal oportunidad (si la hay)	(E) Principal amenaza (si la hay)	(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
2. Tendencias económicas	25%				3.3	66%
Comportamiento del PIB	15%	Esto podría afectar el consumo nacional.	Mejores condiciones económicas propiciarían la demanda nacional.	Condiciones económicas adversas podrían disminuir la demanda nacional.	2	40%
Tasas de interés	10%	La oferta existente aprovecha esquemas de financiamiento.	Menores tasas de interés representan mejores condiciones para el consumo nacional.	Mayores tasas de interés representan condiciones adversas para el consumo nacional.	3	60%

Comportamiento de la inflación y el tipo de cambio	30%	Fluctuaciones cambiarias.	Mayores ingresos por consumidores extranjeros.	Menores ingresos por consumidores extranjeros.	4	80%
Infraestructura	15%	Una mayor infraestructura permitiría un incremento en los clientes potenciales de la región.	Con inversión en infraestructura, se podría tener más consumidores.		2	40%
Desempleo, calidad y costo de la fuerza laboral	30%	Se requiere de fuerza laboral y condiciones propicias para el desarrollo de capital humano.	Desarrollar personal altamente capacitado que permita diferenciarse de la competencia.	Disminución o pausa de actividades ocasionaría alta rotación de personal capacitado.	4	80%

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Gráfica 2. Tendencias económicas



Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

En cuanto a tendencias económicas, el concepto de comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB), su incidencia se consideró del 40% debido a que las organizaciones consideran la demanda local, regional, estatal y nacional, que, si bien es un indicador bastante complejo, refleja en parte las condiciones económicas de la nación, y en caso de que éstas sean adversas, se podría

esperar una disminución de ese segmento de mercado, y en caso contrario, se deben tomar medidas para atender posibles incrementos de la demanda.

Una situación similar se presenta con el apartado de tasas de interés (60%), debido a que este es un indicador más relacionado directamente con la demanda nacional, debido a que una parte significativa de los consumidores optan por esquemas de pago con tarjetas de crédito, y un incremento en dichas tasas podría desincentivar el consumo, y al mismo tiempo, una disminución en las tasas de interés podría ser un buen indicador para el lanzamiento de promociones y captar a los clientes bajo mejores condiciones económicas.

Esto repercute también en la apertura de nuevos productos turísticos o en la ampliación y mejora de los ya existentes en el ejido El Jorullo, derivado de que en condiciones adversas que obliguen a la modificación de la oferta se esperarían dificultades para hacer frente a la inversión que esto representa de forma inmediata, por ello, los responsables de la toma de decisiones requerirían analizar las condiciones crediticias del momento, cuyo principal indicador sería precisamente las tasas de interés.

En tanto que el comportamiento de la inflación y el tipo de cambio es un elemento riesgoso (80%) por su capacidad de incrementar o disminuir drásticamente la demanda, tanto nacional como internacional, de manera inversamente proporcional, por lo que atender los cambios más recientes en dichas condiciones permite anticiparse y tomar acciones más certeras para la captación de la demanda disponible.

Debe señalarse que la infraestructura se considera como un elemento de riesgo medio (40%) debido a la poca influencia que se tiene al respecto, pero en caso de que se lleven a cabo inversiones por parte del sector gubernamental podría esperarse un incremento en la cantidad de clientes potenciales, y las figuras directivas de los emprendimientos y el ejido deben estar al tanto de esto para ejercer las medidas pertinentes de manera oportuna.

Un elemento crucial y de alto riesgo (80%) se encuentra en el desempleo, calidad y costo de la fuerza laboral, ya que en el sector turístico el desarrollo de personal es determinante en el éxito o fracaso de las organizaciones, por lo que es preciso establecer estrategias que disminuyan la rotación de personal, aún en condiciones adversas, ya que gran parte del personal de los emprendimientos son pobladores locales del ejido cuyo único sustento es su empleo. Todos estos elementos permitieron otorgarle una calificación promedio a las tendencias económicas consideradas del 66%.

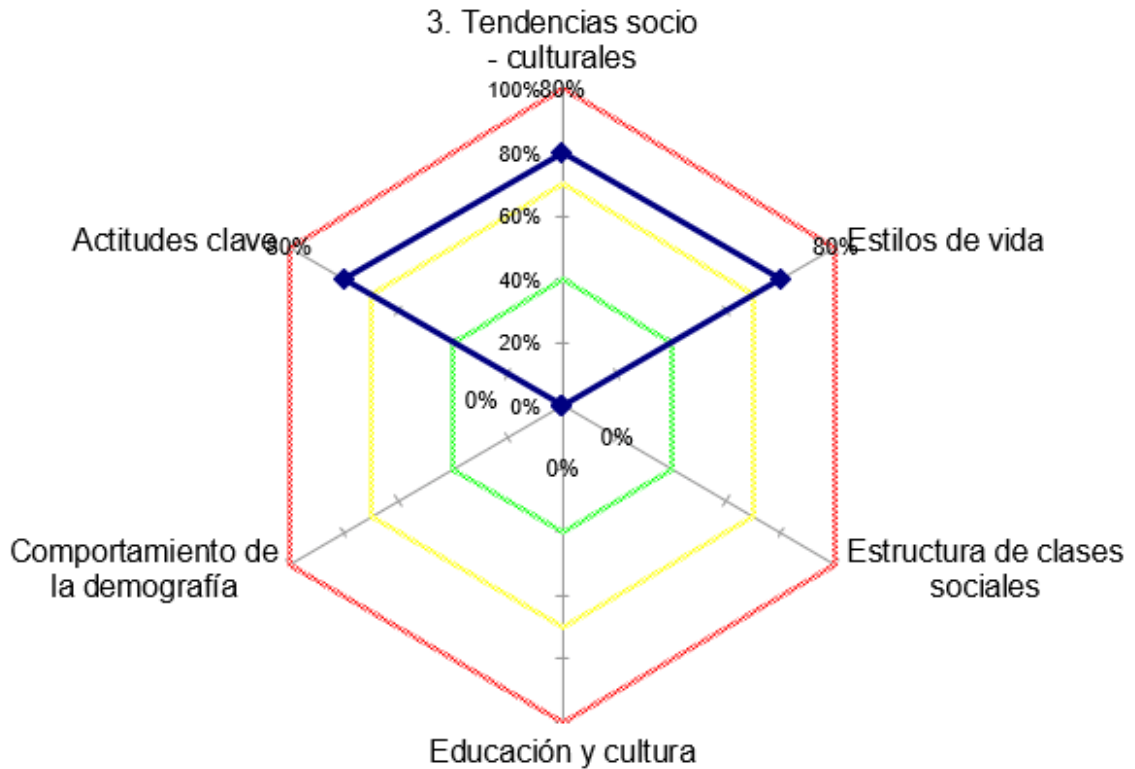
Tabla 12. Matriz de análisis del gran entorno / tendencias socio-culturales

MATRIZ DE ANÁLISIS DEL GRAN ENTORNO

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	(B) POND.	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal oportunidad (si la hay)	(E) Principal amenaza (si la hay)	(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
3. Tendencias socio - culturales	15%				4.0	80%
Estilos de vida	50%	Un mayor número de personas se interesan por el turismo en la naturaleza y actividades en territorio rural.	Desarrollo de alianzas estratégicas y otros canales que permitan llegar a nuevos mercados.	Mucha competencia en el sector del turismo.	4	80%
Estructura de clases sociales	0%	NO SE VISUALIZAN TENDENCIAS RELEVANTES.				
Educación y cultura	0%	NO SE VISUALIZAN TENDENCIAS RELEVANTES.				
Comportamiento de la demografía	0%	NO SE VISUALIZAN TENDENCIAS RELEVANTES.				
Actitudes clave	50%	Se requiere una actitud de cooperativismo por parte de los participantes de la red.	Establecer sinergias que permitan aprovechar un mayor mercado.	Resistencia al cambio por parte de los participantes a esquemas colaborativos.	4	80%

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Gráfica 3. Tendencias socio-culturales



Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Para la parte de tendencias socio culturales (80%), se catalogaron como tendencias no relevantes el comportamiento de la demografía, la educación y cultura, así como la estructura de clases sociales, ya que se consideró que para efectos del diseño e implementación inicial del sistema son aspectos cuya aportación es poco significativa, enfocando este apartado a actitudes clave y estilos de vida mencionados por diversos autores (Pineda *et al.*, 2015; Ponce y Pérez, 2017; Sánchez, 2017; Espinoza *et al.*, 2018).

En el caso de actitudes clave, se tomó en cuenta el requerimiento de cooperativismo para la operación conjunta de las entidades u organizaciones estudiadas que permita ofrecer productos colectivos de mayor magnitud, por lo cual se le asignó una valoración del 80%. El otro aspecto considerado, que es estilos de vida (80%), contempla un mayor número de personas que se interesen por los esquemas de turismo que ofrece el ejido, lo cual puede verse influenciado directamente por la pandemia actual, que se espera desplace al turismo de masas a zonas rurales con poca posibilidad de aglomeraciones.

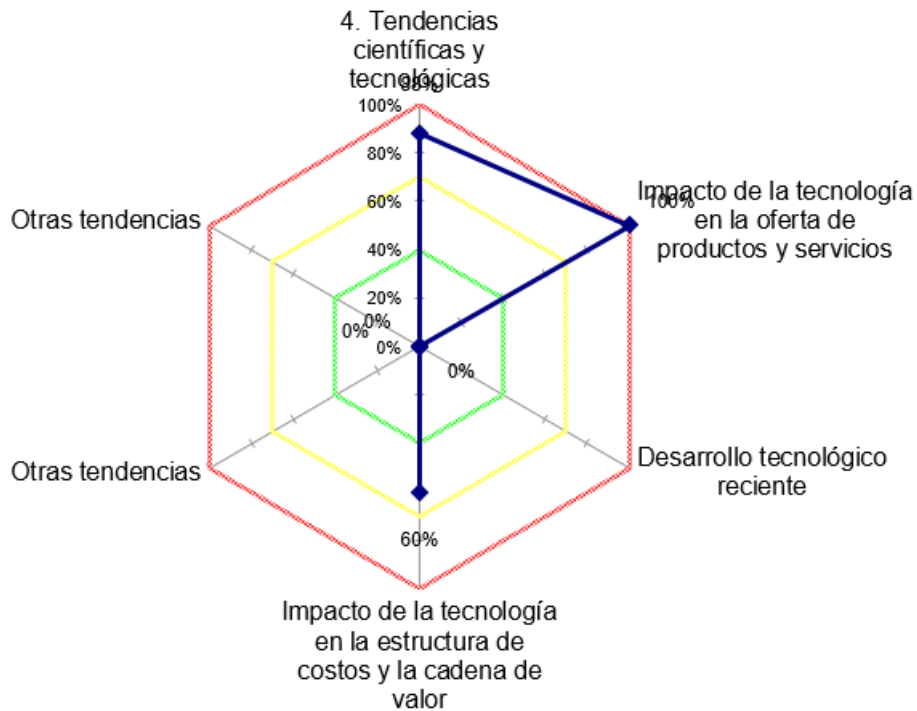
Tabla 13. Matriz de análisis del gran entorno / tendencias científicas y tecnológicas

MATRIZ DE ANÁLISIS DEL GRAN ENTORNO

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	(B) POND.	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal oportunidad (si la hay)	(E) Principal amenaza (si la hay)	(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
4. Tendencias científicas y tecnológicas	15%				4.4	88%
Impacto de la tecnología en la oferta de productos y servicios	70%	La implementación de tecnología en la prestación de los servicios es muy solicitada por los clientes.	La disponibilidad de la tecnología que el cliente requiere podría ser un importante diferenciador.	Los clientes podrían reducirse con esquemas restrictivos.	5	100%
Desarrollo tecnológico reciente	0%	NO SE VISUALIZAN TENDENCIAS RELEVANTES.				
Impacto de la tecnología en la estructura de costos y la cadena de valor	30%	Utilizar nuevo mobiliario más eficiente podría reducir costos.		Costos elevados de equipo moderno.	3	60%
Otras tendencias		NO SE VISUALIZAN TENDENCIAS RELEVANTES.				
Otras tendencias		NO SE VISUALIZAN TENDENCIAS RELEVANTES.				

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Gráfica 4. Tendencias científicas y tecnológicas



Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

En el apartado de tendencias científicas y tecnológicas se encuentra uno de los apartados más significativos, ya que el impacto de la tecnología en la oferta de productos y servicios incide en 100% a las organizaciones del conjunto, ya que las últimas tendencias indican que el uso de la tecnología y las redes sociales en el turismo son determinantes en la aceptación por parte de los consumidores, por lo que se debe tener productos compatibles con los deseos de los clientes en la documentación de experiencias, e incluso contar con algunas herramientas de carácter tecnológico que permitan ofrecerle a los consumidores algunos contenidos multimedia de sus recorridos y atractivos en los tres emprendimientos.

Por otro lado, el impacto de la tecnología en la estructura de costos y cadena de valor (Porter, 1998, 2016; Porras, 2003; Aldana y Urribarri, 2013) se tomó en cuenta respecto a los equipos de transporte y alimentos, los cuales pueden llegar a renovarse para ser más eficientes, pero al mismo tiempo representaría un costo de reemplazo alto, por lo que la implementación de estas herramientas se le valoró en un 60% al tener una implementación lenta y

escalonada en cada emprendimiento. Esto otorgó una calificación general de 88% al rubro evaluado.

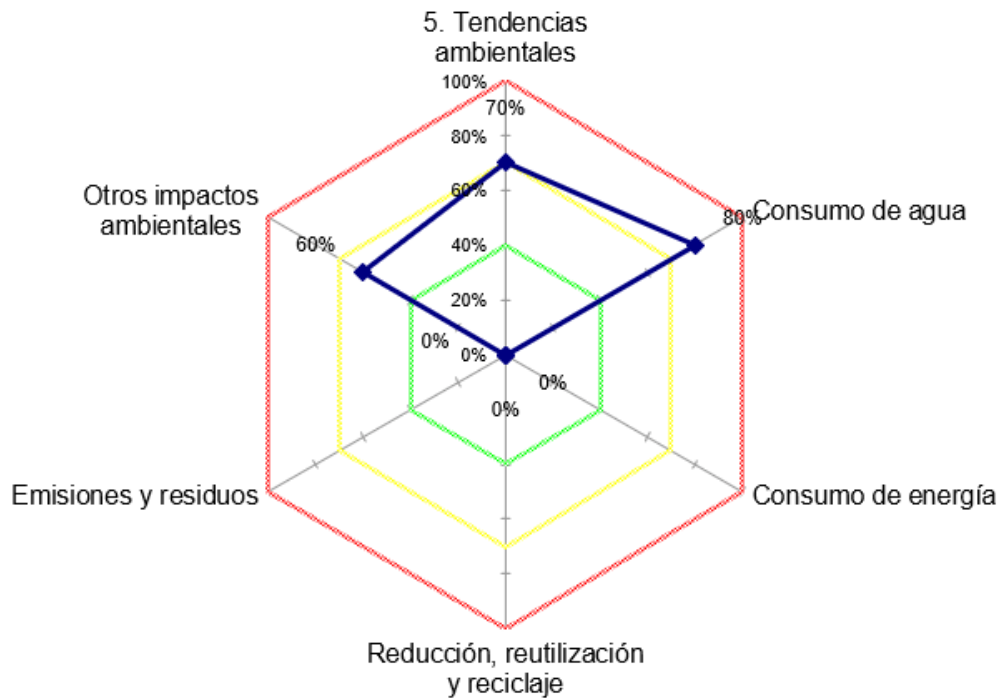
Tabla 14. Matriz de análisis del gran entorno / tendencias ambientales

MATRIZ DE ANÁLISIS DEL GRAN ENTORNO

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	(B) POND.	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal oportunidad (si la hay)	(E) Principal amenaza (si la hay)	(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
5. Tendencias ambientales	15%				3.5	70%
Consumo de agua	50%	Cuidado por este recurso natural.		Escasez de agua.	4	80%
Consumo de energía	0%	NO SE VISUALIZAN TENDENCIAS RELEVANTES.				
Reducción, reutilización y reciclaje	0%	NO SE VISUALIZAN TENDENCIAS RELEVANTES.				
Emisiones y residuos	0%	NO SE VISUALIZAN TENDENCIAS RELEVANTES.				
Otros impactos ambientales	50%	Se cuida la naturaleza en su estado base, ya que es parte de todos los productos ofrecidos.		Desastres naturales.	3	60%

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Gráfica 5. Tendencias ambientales



Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Para tendencias ambientales se tiene que el consumo de agua es uno de los elementos que los tres emprendimientos tienen en común, al obtener una calificación del 80%, sin embargo, no existe mucho que hacer por este elemento ya que se procura utilizar sólo la cantidad indispensable y no se observó de ningún modo de contaminación de este recurso natural en alguna de las organizaciones.

En cuanto a otros impactos ambientales, se observó que su cuidado y conservación de los recursos (Espinoza *et al.*, 2012; Espinoza, Covarrubias y Cornejo, 2014; Morett-Sánchez y Cosío-Ruiz, 2017) se ha vuelto parte de la cultura de todos los integrantes de las 3 organizaciones, derivado de que han valorado que la conservación ambiental es el principal diferenciador en relación con otras organizaciones turísticas, y por estos motivos es que se busca impedir la caza y la tala ilegal en el territorio, así como la recolección de basura en áreas contaminadas. Por esto es que las tendencias ambientales obtuvieron una puntuación de riesgo del 70%.

Tabla 15. Matriz de análisis del gran entorno / tendencias legales

MATRIZ DE ANÁLISIS DEL GRAN ENTORNO

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	(B) POND.	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal oportunidad (si la hay)	(E) Principal amenaza (si la hay)	(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
6. Tendencias legales	15%				3.0	60%
Legislación laboral	50%	La dependencia al personal es alta por la naturaleza de la oferta.		Aparición de esquemas complejos en su cumplimiento.	3	60%
Normativas de precios	50%	Algunos artículos que se utilizan son de origen extranjero (piezas de tirolesa).		Aparición de regulaciones que compliquen la compra de materiales.	3	60%
Impuestos y exoneraciones	0%	NO SE VISUALIZAN TENDENCIAS RELEVANTES.				
Legislación sobre monopolios	0%	NO SE VISUALIZAN TENDENCIAS RELEVANTES.				
Legislación sobre sectores específicos (por	0%	NO SE VISUALIZAN TENDENCIAS RELEVANTES.				

ejemplo, legislación técnica)						
TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)	100%				3.6	72%

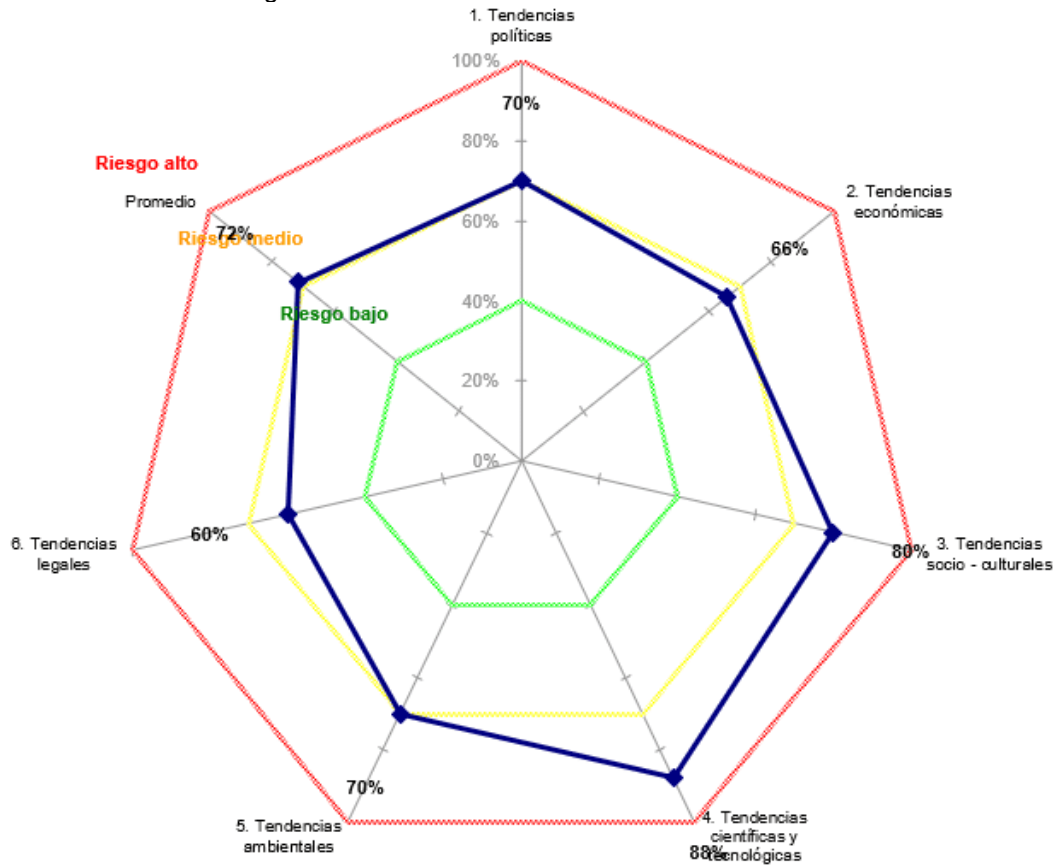
Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Por parte de las tendencias legales, no se visualizaron tendencias relevantes o riesgos representativos en los apartados de impuestos y exoneraciones, legislación sobre monopolios o legislación sobre sectores específicos, dadas las condiciones y sectores del clúster, estos conceptos no representan actualmente amenazas o riesgos.

En cuanto a la legislación laboral, en las tres organizaciones la dependencia al personal es alta por tratarse de oferta principalmente de servicio, aun cuando se les otorgan a los trabajadores las prestaciones de ley, el cumplimiento de diversas declaraciones, registros y controles laborales puede llegar a ser complejo. A pesar de esto, se cuenta con personal dedicado de manera específica a llevar estos controles en las tres organizaciones, por lo cual su calificación fue de 60%.

Las normativas de precios afectan de manera considerable únicamente a los productos específicos necesarios para la realización de actividades muy particulares tales como la tirolesa, ya que algunos de estos artículos son obtenidos en el extranjero y cualquier cambio en dichas normativas podría afectar el precio. Se trata de un caso particular que no afecta a las tres entidades, por ello obtuvo un puntaje de 60%.

Gráfica 6. Resultados del gran entorno



Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Los resultados más significativos del gran entorno se encuentran en los apartados de tendencias científicas y tecnológicas, así como en tendencias socio-culturales, debido a que la industria turística se ha visto influenciada en gran medida por estos factores y esto se apreció también en el clúster turístico de El Jorullo. Por tanto, el riesgo general promedio del gran entorno se situó como riesgo medio con un 72%.

4.2.3.2 Entorno cercano

El entorno cercano se basa en las cinco fuerzas de Porter (2008) y su evaluación, mediante la revisión de la intensidad de la rivalidad (30%), el poder negociador de los clientes (30%) y de los proveedores (30%), los competidores potenciales (5%) y, los productos sustitutos (5%). Cada subfactor fue clasificado de igual forma en escala de 0 a 100%, ponderándolos junto a un indicador de nivel de

riesgo donde se consideró la siguiente escala: 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto y 5 muy alto; y de esto fue posible producir tablas y gráficos.

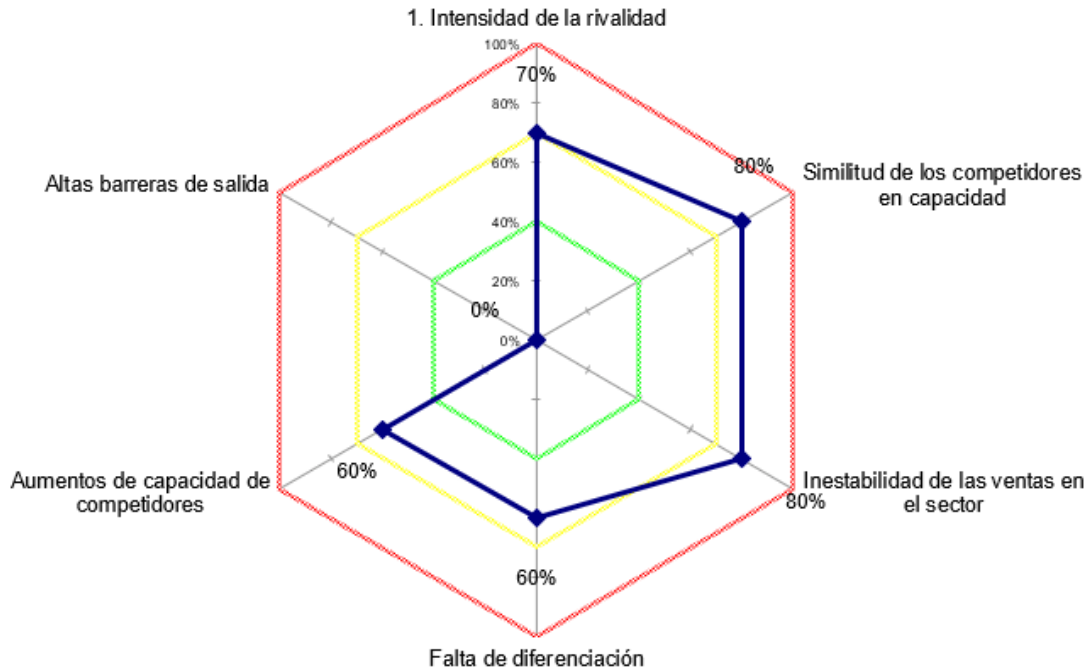
Tabla 16. Matriz de análisis del entorno cercano / intensidad de la rivalidad

MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO CERCANO

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	(B) POND.	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal oportunidad (si la hay)	(E) Principal amenaza (si la hay)	(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
1. Intensidad de la rivalidad	30%				3.5	70%
Similitud de los competidores en capacidad	25%	La tendencia entre los competidores se encuentra en el aprovechamiento de los recursos naturales como base para su oferta.	Disminuir la percepción de dichas similitudes puede ser una ventaja competitiva.	Dadas las similitudes, puede existir una competencia intensa, aún con pocos competidores.	4	80%
Inestabilidad de las ventas en el sector	25%	La oferta turística puede llegar a ser la más dinámica pero también la más vulnerable ante desastres naturales y contingencias tales como pandemias. Existe temporalidad en el sector.	Se puede obtener ventaja sobre los competidores con esquemas seguros de prestación de servicio.	Dadas ciertas amenazas o eventualidades, la demanda puede verse disminuida considerablemente.	4	80%
Falta de diferenciación	25%	Algunos productos son similares entre participantes. La calidad en el servicio, la promoción y el precio son factores determinantes.	Potenciar la diferenciación respecto a la competencia puede resultar en una mayor participación en el mercado.	La capacidad de los competidores por imitar los productos.	3	60%
Aumentos de capacidad de competidores	25%	Los competidores pueden contar con un poder adquisitivo y capital mayor, teniendo que puede ampliar su oferta y capacidad a un ritmo más acelerado.		Aumento acelerado de la capacidad de los competidores.	3	60%
Altas barreras de salida	0%	No se visualizan tendencias relevantes.				

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Gráfica 7. Intensidad de la rivalidad



Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Revisando las condiciones de intensidad de la rivalidad se encontró que la similitud de los competidores en capacidad está delimitada principalmente por el aprovechamiento de los recursos naturales de la región como base para la prestación de los servicios, por lo que resulta crucial diferenciar los productos y la manera de brindarlos sobre de la competencia, por lo que este apartado obtuvo un nivel de riesgo del 80%. Otro aspecto es la inestabilidad de las ventas del sector, el cual puede llegar a ser sumamente frágil, ya que al momento de la aplicación del estudio el turismo se vio afectado de manera contundente por adversidades no previstas, otorgándole así un 80% de riesgo a este concepto.

Asimismo, la falta de diferenciación obtuvo un 60% en vista de que algunos productos son similares a los de la competencia, para lo cual se considera la generación de paquetes conjuntos que puedan ofrecerle una relación valor-precio mayor al cliente y con ello superar a la competencia. Esto lleva al análisis de los aumentos en la capacidad de competidores, la cual también obtuvo un 60%, ya que aun cuando no se tiene una diversidad importante de adversarios, los existentes tienen una capacidad económica importante. No se identificaron

barreras de salida, por lo que el promedio de intensidad de la rivalidad fue de 70% de riesgo.

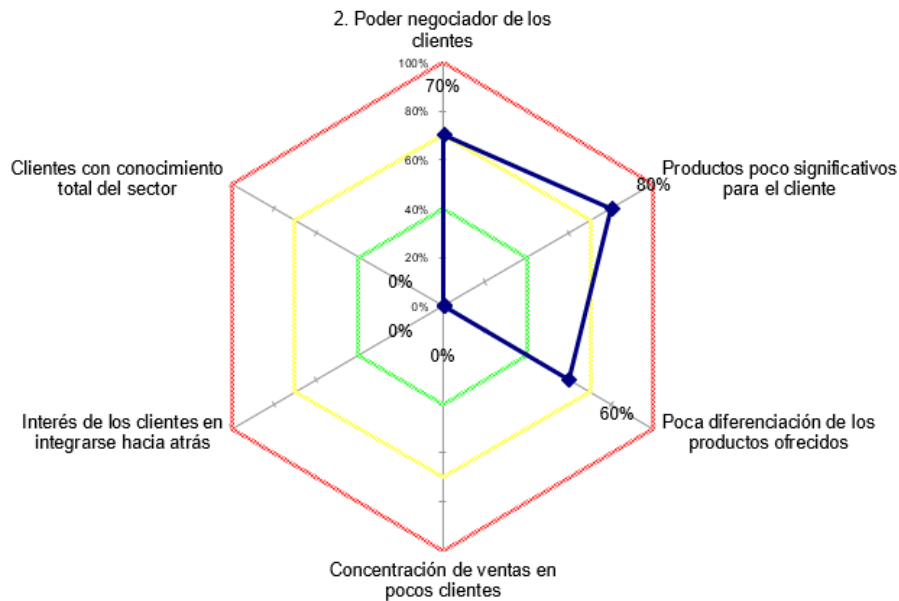
Tabla 17. Matriz de análisis del entorno cercano / poder negociador de los clientes

MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO CERCANO

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	(B) POND.	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal oportunidad (si la hay)	(E) Principal amenaza (si la hay)	(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
2. Poder negociador de los clientes	30%				3.5	70%
Productos poco significativos para el cliente	50%	Mantener la oferta sin cambios puede generar monotonía y pérdida de valor para el cliente.	Renovar constantemente y encadenar los productos evitará su pérdida de valor.	Mantener los productos constantes puede volverlos aburridos para el cliente.	4	80%
Poca diferenciación de los productos ofrecidos	50%	Algunos productos son estrechamente similares.	Añadir elementos que permitan diferenciar los productos similares con encadenamiento de oferta.	Mantener poco diferenciados los productos puede representar una posición de desventaja.	3	60%
Concentración de ventas en pocos clientes	0%	No se visualizan tendencias relevantes.				
Interés de los clientes en integrarse hacia atrás	0%	No se visualizan tendencias relevantes.				
Clientes con conocimiento total del sector	0%	No se visualizan tendencias relevantes.				

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Gráfica 8. Poder negociador de los clientes



Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

De acuerdo con el poder negociador de los clientes, se omitieron las categorías de clientes con conocimiento total del sector, interés de los clientes en integrarse hacia atrás y concentración de las ventas en pocos clientes, debido a que estos apartados se enfocan más a la producción y comercialización de bienes, en tanto que los elementos analizados fueron servicios donde los clientes se encuentran dispersos y sin algún tipo de organización o asociación.

Se analizó que en el apartado de productos poco significativos para el cliente es un apartado riesgoso en un 80% si se mantiene la oferta sin cambios, ya que esto ocasionaría la monotonía y se trabaja con un sector cuyas demandas son altamente dinámicas. Por otro lado, la poca diferenciación de los productos ofrecidos (60%) puede llegar a darse en el clúster refiriéndose específicamente a la oferta gastronómica, sin embargo, cada organización cuenta con particularidades en relación a oferta y precios que le permiten abordar segmentos distintos y no canibalizar la oferta entre emprendimientos. Por esto, el poder negociador de los clientes alcanzó una puntuación del 70% de riesgo.

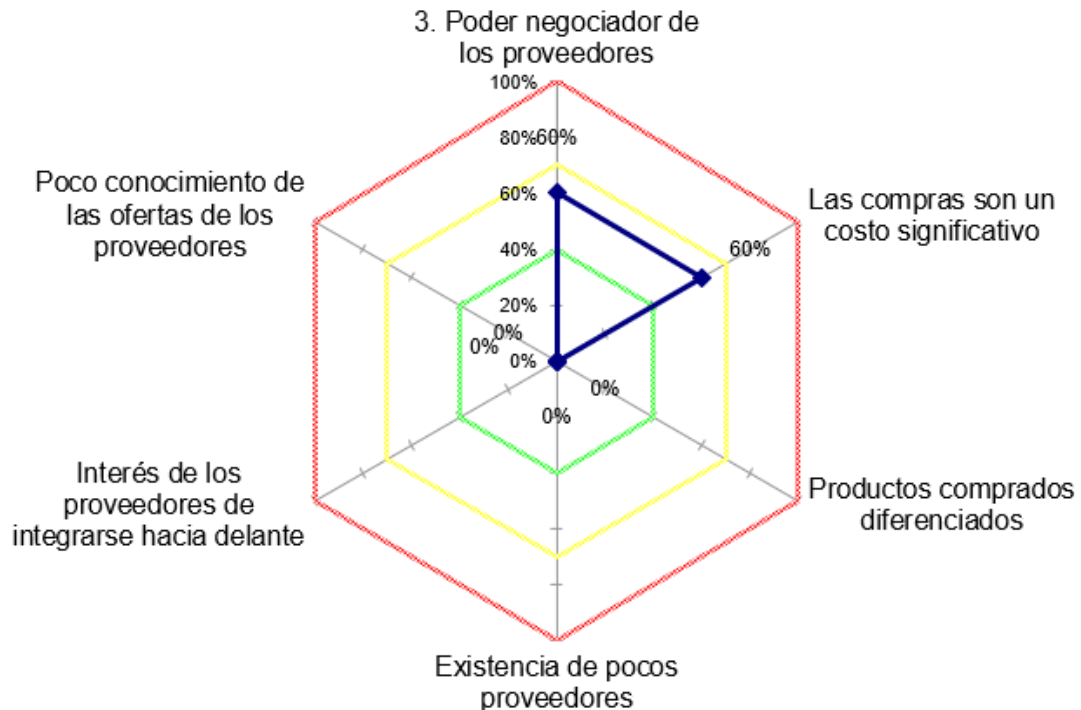
Tabla 18. Matriz de análisis del entorno cercano / poder negociador de los proveedores

MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO CERCANO

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	(B) POND.	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal oportunidad (si la hay)	(E) Principal amenaza (si la hay)	(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
3. Poder negociador de los proveedores	30%				3.0	60%
Las compras son un costo significativo	100%	Algunos equipos para ciertos productos turísticos pueden resultar costosos (tirolese) y con disponibilidad limitada.		Crecimiento de precio o poca disponibilidad puede complicar el abastecimiento.	3	60%
Productos comprados diferenciados	0%	No se visualizan tendencias relevantes.				
Existencia de pocos proveedores	0%	No se visualizan tendencias relevantes.				
Interés de los proveedores de integrarse hacia delante	0%	No se visualizan tendencias relevantes.				
Poco conocimiento de las ofertas de los proveedores	0%	No se visualizan tendencias relevantes.				

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Gráfica 9. Poder negociador de los proveedores



Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Del apartado de poder negociador de los proveedores se excluyeron los apartados de poco conocimiento de las ofertas de los proveedores, interés de los proveedores por integrarse hacia delante, existencia de pocos proveedores y productos comprados diferenciados, ya que por la naturaleza de las organizaciones estudiadas no se encontraron tendencias significativas en esos puntos.

Por ello es que se ponderó al 100% el subfactor de las compras a un costo significativo, en donde se tiene un riesgo del 60%, derivado de que la mayoría de los insumos son producidos en territorio ejidal y las compras son hechas a nivel local, y sólo serían riesgosas las compras de insumos para la tirolesa. Esto ocasionó un riesgo de 60% en el poder negociador de los proveedores, el cual se considera contenido.

Tabla 19. Matriz de análisis del entorno cercano / competidores potenciales

MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO CERCANO

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	(B) POND.	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal oportunidad (si la hay)	(E) Principal amenaza (si la hay)	(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
4. Competidores potenciales	5%				3.0	60%
Posibilidad de que aparezcan nuevos competidores en el sector	100%	Dada la extensión territorial y los beneficios naturales, otros participantes pueden aprovechar el territorio.	Aliarse con esos nuevos participantes.	Otros participantes podrían disminuir la participación propia en el mercado.	3	60%

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

En el caso de competidores potenciales solamente se contempló la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores del sector, del cual se considera un riesgo contenido (60%) debido a que en caso de darse dicha posibilidad se puede pensar en alianzas estratégicas, y el peor riesgo inmediato es la disminución de la participación propia en el mercado.

Tabla 20. Matriz de análisis del entorno cercano / productos sustitutos

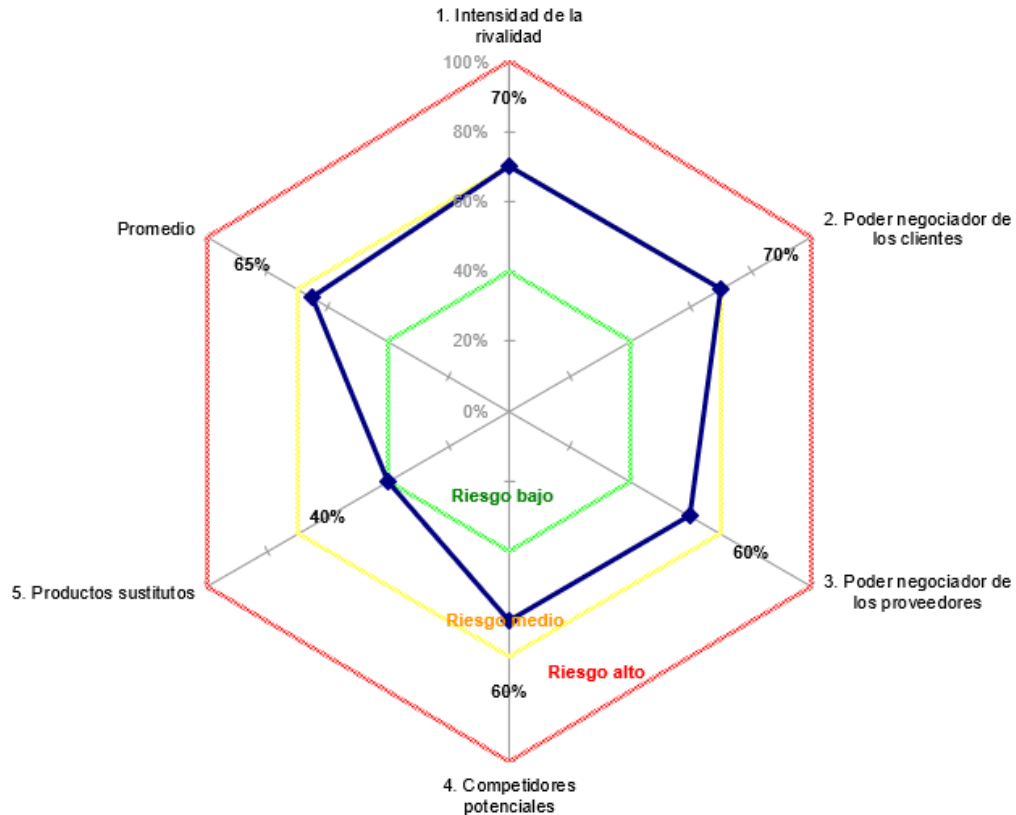
MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO CERCANO

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	(B) POND.	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal oportunidad (si la hay)	(E) Principal amenaza (si la hay)	(F) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	(G) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
5. Productos sustitutos	5%				2.0	40%
Posibilidad de que aparezcan productos que reemplacen al producto o servicio ofrecido	100%	La demanda turística se basa en tendencias, y si un nuevo producto se vuelve tendencia, podría existir reemplazo.	Adaptar los productos turísticos a las nuevas tendencias.	Otros productos se vuelvan más atractivos que los propios.	2	40%
TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)	100%				3.3	65%

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

El último punto de la matriz del entorno cercano tiene que ver con los productos sustitutos, los cuales, pueden llegar a acaparar el mercado siempre que así lo delimite la tendencia, sin embargo, resulta más compleja la aparición de productos sustitutos en este caso en particular, ya que la oferta se basa principalmente en servicios, los cuales requieren tiempo y recursos para desarrollarse, por lo que establecer productos sustitutos es bastante complejo, y por ello se le otorgó una calificación de riesgo del 40%, lo cual es bajo.

Gráfica 10. Resultados del entorno cercano



Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Tal como se aprecia en el gráfico anterior, todos los factores del entorno cercano se encuentran en un nivel de riesgo medio, teniendo como principales puntos de atención la intensidad de la rivalidad y el poder negociador de los clientes, donde debe tenerse en cuenta la renovación constante de los productos para que estos puedan incidir de mejor forma en los mercados en todo momento, lo cual es favorable para todas las entidades, y una buena forma de llevar a cabo esto es mediante el diseño de paquetes turísticos conjuntos.

4.2.3.3 Evaluación de los factores externos

La revisión del gran entorno y el entorno cercano permite plantear de manera precisa las oportunidades y amenazas que existen a nivel externo, donde el sistema empleado acota a cinco de cada una para su posterior clasificación en una escala del 1 al 4, donde 1 es por debajo del promedio del sector, 2 promedio del sector, 3 superior al promedio y 4 es igual a ventaja competitiva.

Tabla 21. Matriz de evaluación de factores externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

(A) FACTORES EXTERNOS CLAVE	(B) Valor	(C) Calificación	(D) Ponderado
Oportunidades			
Desarrollar personal altamente capacitado que permita diferenciarse de la competencia.	10%	3	0.30
Establecer sinergias que permitan aprovechar un mayor mercado.	10%	3	0.30
Se puede obtener ventaja sobre los competidores con esquemas seguros de prestación de servicio.	10%	3	0.30
Añadir elementos que permitan diferenciar los productos similares con encadenamiento de oferta.	10%	1	0.10
Potenciar la diferenciación respecto a la competencia puede resultar en una mayor participación en el mercado.	10%	3	0.30
Amenazas			
Se podría disminuir la demanda con tendencias o la presencia de contingencias.	10%	2	0.20
Mucha competencia en el sector del turismo	10%	3	0.30
Resistencia al cambio por parte de los participantes a esquemas colaborativos.	10%	3	0.30
La capacidad de los competidores por imitar los productos.	10%	2	0.20
Mantener los productos constantes puede volverlos aburridos para el cliente.	10%	3	0.30
TOTAL	100%		2.60

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Tal como se manifiesta en la tabla anterior, las oportunidades sobre los factores externos se basan en el desarrollo de personal, así como el plantear esquemas de colaboración conjunta en los cuales la oferta sea conjunta mediante el establecimiento de paquetes turísticos que adopten medidas de seguridad, lo cual es una forma de diferenciación respecto de la competencia.

En el caso de las amenazas, se observa la posibilidad de tendencias o contingencias que afecten los niveles de ventas, así como mucha competencia del sector, la cual tiene determinada capacidad de imitación de productos, así como también la posibilidad de que aprovechen el estancamiento y la monotonía de los productos con los que se cuentan para tomar ventaja. Para dar respuesta a dichas amenazas se debe superar la resistencia al cambio por parte de los colaboradores de El Jorullo y establecer esquemas colaborativos que fortalezcan el clúster.

4.2.4 Evaluación interna

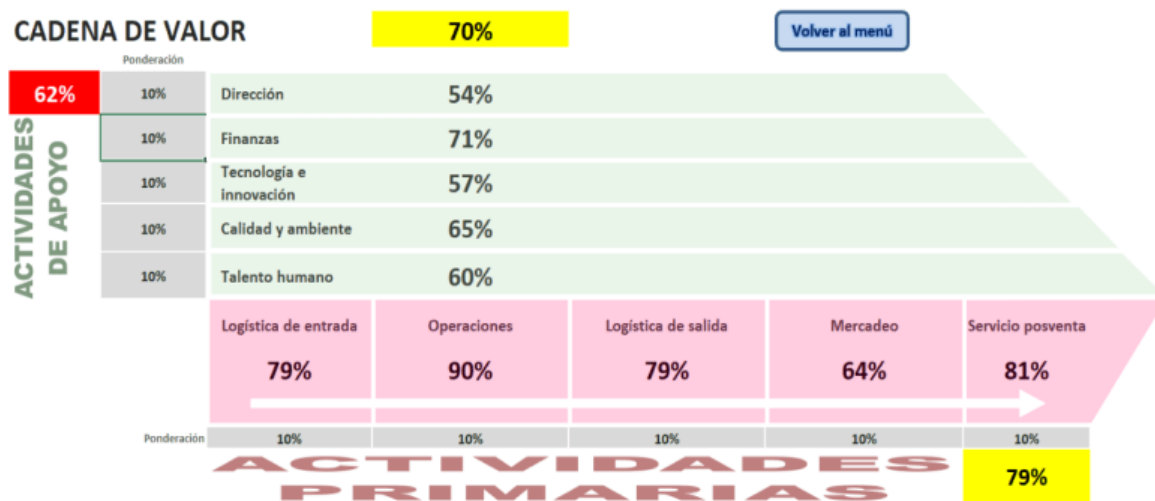
Considerando los factores exógenos que tienen capacidad de afectar al clúster, se procedió a realizar una evaluación interna, mediante el enfoque de

identificación de cadena de valor y su posterior valoración, para contar con ambos panoramas y establecer un panorama integral.

4.2.4.1 Cadena de valor

Este paso del sistema aborda las actividades que el clúster desempeña, categorizando las actividades de apoyo y las primarias. Dentro de las actividades de apoyo se consideraron dirección, finanzas, tecnología e innovación, calidad y ambiente, así como talento humano (Porter, 2016). Las actividades primarias consideradas fueron logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo y servicio posventa, y los resultados se plantean en la siguiente ilustración.

Ilustración 29. Cadena de valor



Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

La ilustración anterior muestra que el clúster cuenta con fortaleza financiera, calidad y ambiente, en tanto que talento humano, tecnología e innovación, así como la dirección tienen porcentajes aceptables que pueden ser mejorados, dando como resultado un punto de atención en las actividades de apoyo.

En las actividades primarias se observaron buenos resultados en todos los ámbitos (79% global), pero resalta el área de mercadeo que puede mejorar. La

forma de evaluar cada punto se describirá posteriormente donde se calificaron en una escala del 1 al 7, donde 1 es pésimo, 2 muy mal, 3 mal, 4 regular, 5 bien, 6 muy bien y 7 excelente.

La identificación de la cadena de valor, en este caso de un conjunto de organizaciones, permite vincular las actividades de apoyo y las actividades primarias con las que cuentan los emprendimientos de manera colectiva, de tal manera que se cumple el requisito planteado por Apaza (2012) respecto a los sistemas de gestión, y se supera la situación advertida por Kaplan y Norton (2007), en la que dichos sistemas pueden fallar en su ejecución al no valorarse correctamente, teniendo que la valoración se establece apropiadamente y se vincula a las etapas siguientes en el modelo de Rodríguez (2016).

Cabe señalar que la cadena de valor vista como una herramienta de carácter administrativo, no sólo expone las actividades estratégicas de una organización determinada, sino que puede ser vista adicionalmente como un medio para que las figuras gerenciales de entidades individuales orienten sus esfuerzos a fortalecer aquellas actividades que generen valor para el conjunto, es decir, para que participen de forma más activa en los intereses colectivos dentro de su proceso de toma de decisiones.

Tabla 22. Cadena de valor, actividades de apoyo / dirección

Cadena de valor: Actividades de apoyo: Dirección

(A) FACTOR	(B) POND.	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal fortaleza (si la hay)	(E) Principal debilidad (si la hay)	(F) Problemas	(D) VALOR (1 - 7)	(E) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
Se cuenta con un plan estratégico vigente, bien formulado y conocido en la organización.	20%	Contar con un plan estratégico vigente permite enfocar los esfuerzos a un fin determinado.	Las organizaciones que integran el colectivo cuentan con planes estratégicos.	No se cuenta con un plan estratégico del clúster.	Para la consolidación del destino, es necesario que se cuente con un plan conjunto y planes individuales por organización que contribuyan a las metas globales.	5	71%
Se cuenta con una definición clara y adecuada de la	20%	La estructura organizacional plantea las atribuciones y	Las 3 organizaciones cuentan con	No todas las organizaciones cuentan con la estructura de	No basta con tener estructura organizacional	4	57%

estructura organizacional.		responsabilidades de todos los miembros en la organización.	estructura organizacional.	manera que sus colaboradores puedan apreciarlas.	y jerarquías planteadas, deben darse a conocer a toda la organización.		
Se cuenta con puestos y sus respectivas descripciones bien elaboradas.	20%	Contar con la descripción de puestos permite delimitar claramente las funciones de todos los miembros en la organización.	Se respetan las jerarquías y funciones en las organizaciones del conjunto.	No todas las organizaciones del conjunto cuentan con descripción de puestos documentada.	Es necesario que se documenten las descripciones de puesto para evitar conflictos o para efectuar modificaciones.	3	43%
El nivel de motivación del personal es elevado.	20%	La motivación del personal incide directamente en la calidad del servicio prestada.	Al ser iniciativas comunitarias, las organizaciones cuentan con personal motivado por trabajar en su región.	No se cuenta con estudios en este sentido en todas las organizaciones.	No se cuentan con datos precisos en este ámbito para tomar decisiones.	4	57%
Se cuenta con planes divisionales (mercadeo, recursos humanos, finanzas, etc.).	20%	La planificación divisional permite que cada responsable de área concentre sus esfuerzos en el logro de objetivos puntuales.		No todas las organizaciones del conjunto cuentan con planes divisionales al no encontrarse en etapas de desarrollo iguales.	Se podrían tener esfuerzos distintos de cada una de las organizaciones por división.	3	43%
TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)	100%					3.80	54%

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Como parte de las actividades de apoyo, la dirección cuenta con algunos factores que se analizaron, como los planes estratégicos de los emprendimientos, en donde se encontró que cada uno de ellos cuenta con documentos de este tipo, sin embargo, no se cuenta con un plan documentado para todo el clúster, el cual es necesario para la oferta conjunta.

Por otro lado, la estructura definida y delimitada es común en las 3 organizaciones, sin embargo, se detectó que no todas cuentan con su documentación para darla a conocer a sus colaboradores, lo cual es importante para efectuar los cambios o mejoras que se requieran en función de la organización del personal. Esta situación se encuentra relacionada también con la necesidad de contar con los diseños de puesto claramente establecidos.

Una situación adicional relativa a los trabajadores tiene que ver con su motivación, ya que no en todas las organizaciones del conjunto se tienen estudios de clima laboral y calidad de vida laboral, y todos estos documentos son necesarios para una toma de decisiones adecuadas, lo que explica una calificación de 54% en dirección.

En lo que a puestos directivos se refiere, la integración ofrece la posibilidad de compartir conocimiento entre gerentes más experimentados con aquellos que dirigen a los emprendimientos que aún no logran la consolidación (Wenger, 1998; Wenger y Snyder, 2002; Anfara y Angelle, 2008; Ngo, Lohmann, y Hales, 2018), dotándolos de mejores condiciones para aprovechar áreas de oportunidad y atender problemas complejos.

Tabla 23. Cadena de valor, actividades de apoyo / finanzas

Cadena de valor: Actividades de apoyo: Finanzas

(A) FACTOR	(B) POND.	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal fortaleza (si la hay)	(E) Principal debilidad (si la hay)	(F) Problemas	(D) VALOR (1 - 7)	(E) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
Se cuenta con los recursos financieros para operar en forma adecuada.	20%	Uno de los puntos clave en la operación de toda organización se encuentra relacionado con la disponibilidad de los recursos cuando sean necesarios.	Canopy River alcanzó la fortaleza financiera para competir adecuadamente en el mercado.	Las otras 2 organizaciones del clúster no cuentan con madurez financiera, dada su etapa de desarrollo.	Las entidades que aún se encuentran en etapa de maduración podrían verse afectadas o retrasadas en su desarrollo por carencias financieras.	5	71%
En caso de requerir recursos adicionales, es posible hacerlo rápidamente.	20%	La capacidad de endeudamiento es importante para hacer frente a eventualidades.	Canopy River tiene una importante capacidad para adquirir créditos.	Las entidades en desarrollo tienen dificultad de acceso a financiamientos por falta de garantías.	Ante las adversidades, todas las organizaciones del conjunto deben tener disponibilidad para conseguir recursos.	3	43%
Se cuenta con un presupuesto bien elaborado y útil para el quehacer.	20%	La presupuestación es clave para el desempeño y evaluación de la gestión en toda organización.	El equipo de Canopy River realiza reuniones periódicas para este apartado.	Las otras 2 entidades no cuentan con una planeación tan cuidadosa como en Canopy River, dado su nivel de desarrollo.	Las entidades en desarrollo deben reconocer un punto de crecimiento en el que deban ser más cuidadosos con los presupuestos, de lo contrario tendrían problemas.	5	71%

El endeudamiento de la empresa es adecuado.	20%	El endeudamiento en algunas organizaciones se considera como sano, siempre que el costo de dicho financiamiento sea contenido en función de las ganancias.	Las entidades operan con capital propio.			7	100%
Se maneja adecuadamente la información contable y financiera.	20%	La información financiera debe ser base para la toma de decisiones en las organizaciones.	Se cuenta con asesoría contable personalizada en este sentido.	No en todas las organizaciones se usa la información financiera para la toma de decisiones de manera constante.		5	71%
TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)	100%					5.00	71%

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Las finanzas son el apartado más fuerte de las actividades de apoyo, ya que una de las tres organizaciones ya se encuentra consolidada y cuenta con los recursos necesarios para su adecuada operación, en tanto que los emprendimientos aún en desarrollo operan e invierten en función de los resultados obtenidos, aunque también se revisó la capacidad de endeudamiento, la cual es bastante limitada al no contar con garantías para los créditos debido a la figura legal de sus propiedades.

Por otro lado, es preciso que las tres entidades cuenten con información financiera precisa y oportuna para su incorporación a los procesos de toma de decisiones, de tal manera que se fomente esta cultura en la gerencia incluso de los emprendimientos en desarrollo, que, si bien aún no cuentan con una importante complejidad en sus registros contables, se espera que conforme se desarrollen, esta situación cambie y se debe estar preparados para ello.

Esta situación es consistente con lo establecido por Ahlström-Söderling (2003) y Camargo (2011), quienes señalan que ante la existencia de debilidades en organizaciones inherentes a su tamaño o grado de consolidación, es que las figuras de asociación permiten mejorar la competitividad, como en este caso en

el apartado de las finanzas, considerando que uno de los emprendimientos puede apoyar a los otros mediante la fortaleza de su operación, siendo un agente que permite la gestión de financiamientos a los dos emprendimientos restantes como responsable solidario.

Tabla 24. Cadena de valor, actividades de apoyo / tecnología e innovación

Cadena de valor: Actividades de apoyo: Tecnología e innovación

(A) FACTOR	(B) POND.	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal fortaleza (si la hay)	(E) Principal debilidad (si la hay)	(F) Problemas	(D) VALOR (1 - 7)	(E) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
Se cuenta con el equipo necesario para la operación adecuada de la organización.	25%	El equipo implica transporte, herramientas para los tours e instalaciones para alimentos y bebidas.	Los productos consolidados cuentan con el equipo necesario.	Algunos productos y oferta futura requieren de equipo.	Conseguir el equipo necesario para consolidar la totalidad de la oferta.	5	71%
Se cuenta con sistemas informáticos para la adecuada operación de la organización.	25%	Es necesario contar con información de las 3 organizaciones de manera constante, respecto a determinados datos tales como ingresos, costos y gastos, así como el seguimiento de clientes.		No todas las organizaciones es que integran el conjunto cuentan con sistemas de este tipo.	Se requiere diseñar e implementar sistemas de este tipo en todo el conjunto.	3	43%
Se realizan esfuerzos continuos de innovación de los productos y servicios de la organización.	25%	Al ser procesos rudimentarios, la innovación consiste en la implementación de grabación de contenidos multimedia para redes sociales.	Se cuenta con servicios relacionados a la grabación de contenidos multimedia en Canopy River.			6	86%
Se realizan esfuerzos continuos de innovación de los procesos de la organización.	25%	Existen algunos esfuerzos por parte de Canopy River por generar paquetes de productos.		Se deben generar paquetes de productos conjuntos para las 3 organizaciones.	Si no se considera la oferta de paquetes entre las 3 organizaciones, se desaprovecha una oportunidad importante.	2	29%
TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)	100%					4.00	57%

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

En el rubro de tecnología e innovación se tiene que en la oferta actual está disponible todo el equipo necesario, sin embargo, se carece de equipo para algunos de los proyectos de futuros productos. De esa misma forma, no todas las organizaciones cuentan con sistemas de información que les permitan llevar controles de ingresos, costos y gastos o el seguimiento de clientes, lo cual es necesario para la toma de decisiones, así como también la necesidad de diseñar conjuntamente productos turísticos integrados.

De acuerdo con Porter (1998) y Porras (2003), uno de los principales motivos para establecer esquemas de colaboración se encuentra relacionado con la tecnología, la cual permite reducir costos y riesgos, así como innovar, aprender y acceder a nuevos mercados, sin embargo, como se pudo observar en apartados anteriores, los principales productos de los emprendimientos son llevados a cabo mediante esquemas tradicionales y rudimentarios, por lo que el área de implementación de tecnología en sus procesos es limitada.

Por otro lado, el hecho de que no sea posible la implementación de tecnología en la totalidad de procesos no significa que esto no permita la innovación, ya que la integración es un medio para modificar o generar nuevos productos y paquetes turísticos que ante los mercados resulten innovadores, logrando así uno de los elementos primordiales de la competitividad a nivel micro (Esser *et al.*, 1996; Rojas y Sepúlveda, 1999).

El apartado de innovación para el conjunto de emprendimientos estudiado puede experimentar un dinamismo importante, derivado de que el turismo es una actividad basada en tendencias altamente cambiantes, las cuales pueden ser aprovechadas para innovar en la medida en que las organizaciones logren incorporarlas a sus productos (Blanco, 2011; Pérez, 2015) y actividades que generan valor (Porter, 2016), principalmente aquellas de mercadeo, operaciones y servicio posventa.

Tabla 25. Cadena de valor, actividades de apoyo / calidad y ambiente

Cadena de valor: Actividades de apoyo: Calidad y ambiente

(A) FACTOR	(B) POND.	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal fortaleza (si la hay)	(E) Principal debilidad (si la hay)	(F) Problemas	(D) VALOR (1 - 7)	(E) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
Se cuenta con procedimientos definidos y documentados para la realización de las labores de la organización	35%	La documentación de procesos, así como los sistemas administrativos de las organizaciones es indispensable para su operación conjunta.	Las 3 entidades cuentan con documentos donde se establecen las labores de la organización.	No existe un documento que documente la operación conjunta de las 3 entidades.	Es necesario documentar previamente la forma de integración de la oferta de las 3 organizaciones para su implementación exitosa.	4	57%
Se realiza control de calidad en la organización	35%	Al tratarse de entidades del sector turístico, el seguimiento de la calidad es una forma de diferenciarse de la competencia.		Debería existir una transferencia de conocimiento entre las 3 organizaciones en el apartado de control de calidad.	No todas las organizaciones tienen una bitácora de seguimiento en este sentido.	3	43%
Se realizan prácticas de gestión ambiental en la organización	30%	Las prácticas de gestión ambiental son indispensables en el ejido El Jorullo.	Toda la comunidad se encuentra al tanto de que su principal atractivo es el medio ambiente en su estado natural, por lo tanto, se esfuerzan por evitar actividades de deforestación.			7	100%
TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)	100%					4.55	65%

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

En la categoría de calidad y ambiente, se destaca que las tres organizaciones cuentan con documentos que delimitan sus procesos y sistemas de administración, pero se carece de un documento de esta naturaleza para el clúster. En cuanto al control de calidad, se efectúan revisiones constantes, pero no se cuenta con bitácoras que documenten el historial de eventualidades sucedidas.

Al tratarse de actividades basadas en turismo alternativo, se tiene que en todas ellas está presente un importante nivel de riesgo que debe atenderse en aspectos de calidad, sin embargo, dicho riesgo se ve disminuido ante la integración de acuerdo con Hennart (1988) y Porras (2003), lo que se ve materializado en aspectos de capacitación conjunta a los integrantes de los emprendimientos que brindan atención a los clientes.

En el ambiente, se observó que todos los colaboradores tienen desarrollada una cultura de cuidado de los recursos naturales, contribuyendo en gran medida con acciones como juntar basura y vigilar contra actividades de tala y caza en el territorio ejidal. Dicha cultura se encuentra presente en el ejido, en los tres emprendimientos, y de manera significativa en el clúster turístico, mediante la conservación de la flora y fauna de la región, fomentando la Ecología Empresarial Turística (Espinoza *et al.*, 2012; Espinoza, Covarrubias y Cornejo, 2014).

En ese orden de ideas, fortalecer a los emprendimientos de El Jorullo conlleva beneficios para el ambiente en términos sustentables, ya que de esta forma se previene el fenómeno de la hordarización en el territorio ejidal (Pineda *et al.*, 2015) implícito en áreas de potencial turístico para el turismo masivo que se contrapone al desarrollo local endógeno y a la mejora de condiciones de vida (Ngo, Hales y Lohmann 2018; Park y Kohler, 2018).

Tabla 26. Cadena de valor, actividades de apoyo / talento humano

Cadena de valor: Actividades de apoyo: Talento humano

(A) FACTOR	(B) POND.	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal fortaleza (si la hay)	(E) Principal debilidad (si la hay)	(F) Problemas	(D) VALOR (1 - 7)	(E) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
El personal con el que se cuenta es suficiente.	20%	Es necesaria una asignación adecuada de personal en función de la ocupación, y más en una actividad que tiene temporadas altas y bajas.			Alta rotación de personal en periodos de contingencia.	6	86%

El personal se encuentra bien calificado para realizar sus funciones.	20%	Este apartado es de suma importancia hablando de las actividades de recorridos.	Las organizaciones cuentan con formas de supervisión y capacitación constante para el personal.	No se cuentan con manuales de capacitación.		5	71%
El personal se encuentra motivado con su trabajo y con la empresa.	20%	El personal ocupado en las organizaciones es en su mayoría habitantes locales. La motivación en el personal se relaciona con su productividad.		No se cuentan con estudios de clima laboral objetivos.		3	43%
Existen prácticas adecuadas de reclutamiento y selección de personal.	20%	Por la naturaleza de las organizaciones, se brinda preferencia a los pobladores locales en la contratación.		No está documentado la forma de llevar a cabo este proceso.		3	43%
El personal es evaluado en su quehacer de manera adecuada.	20%	Se cuenta con evaluación de las funciones y el desempeño del personal.		La evaluación es de forma empírica.	No se cuentan con criterios establecidos y objetivos de evaluación.	4	57%
TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)	100%					4.20	60%

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

El talento humano es determinante en el éxito de toda organización, especialmente en la rama turística, debido a que es de los elementos más complejos de replicar por la competencia y por el cual la mayoría de los consumidores establecen preferencias de consumo, por lo que se debe revisar que las cargas de trabajo sean adecuadas en función del número de responsables para cada tarea, lo cual las organizaciones del clúster del ejido El Jorullo hacen bien, al tener parámetros para su asignación, sin embargo, son objeto de la rotación de personal, lo cual les impidió obtener una calificación máxima en este sentido.

Tanto la capacitación, el reclutamiento y la selección del personal se llevan a cabo de manera empírica, pero no se han documentado los criterios para que puedan ser revisados y actualizados a las necesidades emergentes, así como también es pertinente la realización de estudios de clima laboral.

Ante esta situación, el presente sistema considera en apartados posteriores algunas actividades relacionadas con la capacitación conjunta, de tal manera que pueda aminorarse la rotación de personal típica del sector turismo incrementada por las contingencias, y también la generación de capital humano que cuente con competencias y habilidades que permitan al clúster diferenciarse de la competencia y participar más en el mercado (Ríos y Mendoza, 2019).

Este apartado de talento humano brinda soporte a la visión del conjunto indicada en apartados anteriores, ya que como parte de la misma se considera personal altamente capacitado y comprometido, tomando en cuenta que entre los criterios de validación de la misión se consideró la incorporación de capacidades requeridas presentes en el personal de los emprendimientos, lo que motiva el planteamiento de estrategias en este sentido en apartados posteriores.

Tabla 27. Cadena de valor, actividades primarias / logística de entrada

Cadena de valor: Actividades primarias: Logística de entrada

(A) FACTOR	(B) POND.	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal fortaleza (si la hay)	(E) Principal debilidad (si la hay)	(F) Problemas	(D) VALOR (1 - 7)	(E) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
Se manejan adecuadamente los pedidos de insumos y materiales.	30%	La mayoría de los insumos se compra de manera local.	La compra local permite ajustes rápidos en caso de baja disponibilidad.			7	100%
Se maneja adecuadamente el inventario de materiales e insumos.	30%	Es preciso llevar a cabo controles de inventario y costeo para la toma de decisiones.		Se requiere un sistema de control y costeo de inventarios.	La falta de un control de este tipo impide tomar decisiones en función del inventario.	2	29%
El traslado de insumos y materiales del almacenamiento al proceso es el adecuado.	40%	Se debe de considerar el tiempo y la seguridad de los traslados de mercancías e insumos.	El traslado no es problema al ser consumo local.			7	100%
TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)	100%					5.50	79%

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

En el apartado de las actividades primarias, se tiene que la logística de entrada cuenta con un nivel excelente en cuanto a los pedidos de insumos y materiales, al ser a nivel local el suministro y el traslado, sin embargo, las organizaciones analizadas carecen de un sistema de control y costeo de inventarios, el cual aportaría información útil para los gerentes y encargados de área.

Estas actividades primarias se orientan principalmente a los inventarios, los cuales se controlan en las áreas de alimentos y bebidas de los emprendimientos, en tanto que para la prestación de otros servicios como los recorridos, el hospedaje o las aguas termales no se reconoce una necesidad importante en el manejo de las mismas, más allá del almacenamiento y mantenimiento de los equipos de seguridad en estas actividades.

Aun y cuando las áreas de alimentos y bebidas no representan los productos principales en el conjunto, la valoración obtenida respecto a los inventarios fue baja, debido a que no basta solamente con disponer de productos comestibles de una calidad aceptable, sino que se requiere un sistema de costeo que permita apreciar con claridad los márgenes de rentabilidad de la oferta gastronómica regional de la cual dispone el ejido, para efectuar las estrategias y los ajustes correspondientes para que el beneficio de ofertar estos productos sea aceptable.

Otro de los beneficios de la integración se encuentra en que, para el posterior desarrollo de un mecanismo de control y costeo de inventarios, es posible trabajar de manera conjunta en su diseño e implementación, permitiendo de esta forma la capacitación conjunta a los responsables de las áreas de alimentos y bebidas sobre sus aspectos de operación, y de esta manera incorporar más efectivamente estas herramientas.

Tabla 28. Cadena de valor, actividades primarias / operaciones

Cadena de valor: Actividades primarias: Operaciones

(A) FACTOR	(B) POND.	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal fortaleza (si la hay)	(E) Principal debilidad (si la hay)	(F) Problemas	(D) VALOR (1 - 7)	(E) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
Las actividades desarrolladas en las operaciones son eficientes.	30%	Resulta complicado medir la eficiencia de algunos productos tales como los recorridos. La estimación de la eficiencia se basa en la prevención de accidentes y tiempos.				6	86%
El mantenimiento del equipo utilizado en las operaciones es el adecuado.	30%	El mantenimiento del equipo aumenta la eficiencia y seguridad.	Se lleva a cabo el mantenimiento periódico de los equipos en los emprendimientos.			7	100%
Las instalaciones físicas en que se desarrollan las operaciones son adecuadas.	40%	Se debe contar con las instalaciones físicas adecuadas para el desarrollo de actividades turísticas.	Las instalaciones cuentan con señales y senderos.			6	86%
TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)	100%					6.30	90%

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Las operaciones son la actividad más importante en la cadena de valor del clúster, debido a que el desarrollo de las funciones se realiza de manera adecuada utilizando equipo e instalaciones en óptimas condiciones, ya que se trata en su mayoría de procesos rudimentarios, en los que el equipo no requiere mantenimiento complejo como en otras industrias, ocasionando una calificación favorable de 90%.

Estos resultados coinciden con la investigación efectuada por Perkins y Khoo-Lattimore (2019), en la cual se estudian aspectos como la operación de pequeños negocios turísticos regionales y sus diferentes áreas funcionales, esto desde la perspectiva de la colaboración, teniendo que los resultados de la tabla 28 son más significativos al considerar el clúster de El Jorullo en comparación a

si se toma en cuenta de manera aislada a cada uno de los tres emprendimientos del conjunto, por lo cual, los resultados aquí presentados coinciden con los hallazgos de los autores antes señalados.

Otro aspecto de consideración para la parte operativa está relacionado a uno de los problemas señalados por Fernández y Arranz (1999) en la integración, considerando que dichos autores reconocen como un obstáculo a la colectividad el hecho de que alguna de las organizaciones pierda o vea reducida su autonomía estratégica, sin embargo, la operación de los emprendimientos de este conjunto no se ve afectada en ese sentido, ya que el sistema aquí presentado señala claramente con cuales actividades cada uno de los emprendimientos le abona valor al clúster, sin que esto represente una intromisión por parte de los otros, es decir, esta operación se presente como un apoyo de ayuda mutua entre los participantes (Hanifan, 1916; 1920).

Tabla 29. Cadena de valor, actividades primarias / logística de salida

Cadena de valor: Actividades primarias: Logística de salida

(A) FACTOR	(B) POND.	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal fortaleza (si la hay)	(E) Principal debilidad (si la hay)	(F) Problemas	(D) VALOR (1 - 7)	(E) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
El almacenamiento de los productos terminados es adecuado.	50%	Al tratarse de la prestación de servicios principalmente, no se requiere de almacenamiento significativo.				7	100%
El manejo de los pedidos es adecuado.	50%	Se debe tener control sobre los pedidos.	Canopy River tiene sistema de reservaciones y compras virtual.	Rancho Coyote y Jorullo Paradise requieren de sistemas de compra virtual.		4	57%
TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)	100%					5.50	79%

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Analizando la logística de salida se encontró que el almacenamiento de productos no es un problema para alguna organización o producto del conjunto, por lo que se le otorgó la máxima calificación, en tanto que, para la gestión de

pedidos, sólo una de las tres cuenta con página web para que los clientes puedan reservar y pagar directamente, por lo que se considera que las otras organizaciones deben contemplar la implementación de dicha tecnología.

En este apartado se debe resaltar que Canopy River ha hecho un trabajo importante en el establecimiento de su página web y su sistema de pedidos y reservaciones, lo cual le ha permitido incursionar en mercados que para los otros dos emprendimientos aún es inexplorado, por lo cual, el rubro de manejo de pedidos logró una calificación de 57%, la cual incrementará en la medida en la que el clúster implemente las estrategias de capacitación conjunta en el manejo de sistemas de pedido.

Por esta situación es que se consideran en apartados posteriores las estrategias de promoción conjuntas, las cuales buscan que los tres emprendimientos cuenten con sistemas de pedidos adecuados, permitiéndoles así ganar poder de mercado (Park, Chen, y Gallagher, 2002; Rojas, Rincón y Mesa, 2014), y una mayor legitimidad institucional como clúster (Baum y Oliver, 1991).

Tabla 30. Cadena de valor, actividades primarias / mercadeo

Cadena de valor: Actividades primarias: Mercadeo

(A) FACTOR	(B) POND.	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal fortaleza (si la hay)	(E) Principal debilidad (si la hay)	(F) Problemas	(D) VALOR (1 - 7)	(E) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
Se realiza investigación sobre nuevos productos o servicios.	25%	La investigación de mercados permite mantener actualizada la oferta a las nuevas tendencias.	Canopy River discute este punto en sus reuniones directivas periódicas.	Otras organizaciones optan por la creación de paquetes.	Se requiere trabajo conjunto para el diseño y oferta de paquetes turísticos.	4	57%
Se analiza con frecuencia la fijación de precios.	25%	La fijación de precios contempla los perfiles de la demanda.	Se cuentan con algunos precios promocionales a nacionales y locales.			6	86%

Se realizan esfuerzos de publicidad y promoción.	25%	La promoción es parte indispensable de la oferta turística.	Canopy River tiene importantes esfuerzos de promoción y posicionamiento.	La promoción no se lleva a cabo de manera conjunta. No existe promoción dentro de Canopy River respecto a los otros emprendimientos.	La promoción conjunta es un elemento que debe darse para que los otros emprendimientos crezcan.	4	57%
Los canales de distribución utilizados son los adecuados.	25%	Los canales de distribución son determinantes en la participación en el mercado turístico.	Canopy River cuenta con diversos canales de distribución.	Los canales de distribución de Jorullo Paradise y Rancho El Coyote aún son limitados.		4	57%
TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)	100%					4.50	64%

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

En el apartado de mercadeo se encontraron diversas áreas de oportunidad, puesto que el trabajo conjunto para el diseño y oferta de paquetes turísticos es un elemento central para el clúster (Porter, 1998; de Arteche, Santucci y Welsh, 2013), lo cual implica contemplar promociones, así como promoción conjunta que permita ahorrar costos, y también esforzarse por desarrollar los canales de distribución de Jorullo Paradise y Rancho El Coyote.

Esta colaboración para fortalecer áreas de mercado entre colegas o integrantes del clúster es funcional de acuerdo a Claro y Ramos (2018) para la generación de un crecimiento en las ventas, y esto persigue uno de los propósitos de mayor contribución en vías de recuperación ante la desaceleración económica en el sector turismo por la pandemia al momento del estudio expuesta en apartados anteriores.

En ese mismo sentido, la integración para fines de mercado y su factibilidad en el sistema es consistente en gran medida a la investigación de Ngo, Lohmann y Hales (2018), quienes abordan la mercadotecnia colaborativa en emprendimientos turísticos de base comunitaria, resaltando como base en este caso a un punto de equilibrio entre los impulsos al desarrollo de la comunidad y la viabilidad comercial, derivado de que en El Jorullo se producen, de manera interna y mediante la formación de los pobladores más jóvenes,

aquellas disciplinas y áreas que el mercado demanda (Chávez, Sánchez y Fortes, 2017).

Un aspecto adicional de mercado que no debe pasarse por alto en el sistema es mencionado por Ngo, Hales y Lohmann (2018), quienes señalan los atributos necesarios para soportar la colaboración de mercado, ya considerados en las estrategias del sistema, que son las perspectivas enfocadas a los derechos de los participantes y participación del gobierno (etapa 1 del sistema), así como la proyección ante el mercado como emprendimientos sociales para facilitar la mercadotecnia colaborativa (etapa 5 del sistema).

Tabla 31. Cadena de valor, actividades primarias / servicios posventa

Cadena de valor: Actividades primarias: Servicios posventa

(A) FACTOR	(B) POND.	(C) DESCRIPCIÓN	(D) Principal fortaleza (si la hay)	(E) Principal debilidad (si la hay)	(F) Problemas	(D) VALOR (1 - 7)	(E) NOTA OBTENIDA (D x 10 / 100)
Se realiza investigación sobre la aceptación de los productos y servicios de la organización.	40%	Algunas herramientas de viaje ayudan aportando datos en este sentido.	Las organizaciones tienen aceptación en las plataformas.	No se tiene un seguimiento de la aceptación de los productos establecido y propio. Se lleva a cabo de forma verbal y en algunas plataformas de viajes.		6	86%
Se tienen mecanismos para aclarar dudas sobre los productos y servicios de la organización.	30%	En este apartado es importante contar con medios de contacto.	Todas las organizaciones cuentan con diversos medios de contacto, ya sea telefónicos y redes sociales.	Rancho Coyote no cuenta con página web.		5	71%
Se cumplen las promesas de garantía externadas al cliente.	30%	Las garantías se encuentran en la seguridad del cliente durante su estadía en la organización.	Se cuentan con esquemas de seguridad en todos los productos ofrecidos en las organizaciones.			6	86%
TOTAL (Sumatoria de D o E x Ponderación de los factores)	100%					5.70	81%

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

El apartado final de la cadena de valor se enfoca en los servicios posventa, en los cuales el clúster se desempeña adecuadamente, ya que, desde la perspectiva de páginas de organización de viajes, la oferta de El Jorullo es bien vista. Conviene que las tres organizaciones cuenten con páginas web y efectúen mediciones respecto al tráfico de posibles consumidores. El sistema de reservaciones en los tres emprendimientos podría funcionar como un elemento para garantizar la seguridad de los consumidores al planificar la capacidad instalada de cada producto acorde a las recomendaciones oficiales.

4.2.4.2 Evaluación de factores internos

De todos los elementos analizados a nivel interno desde la perspectiva de la cadena de valor del clúster se seleccionaron los 10 más importantes de acuerdo a la clasificación de fortalezas o debilidades (Rosas, 2007; Wheelen y Hunger, 2013; Rodriguez, 2016), con un valor equitativo y cada uno se midió en una escala del 1 al 4, donde 1 es por debajo del promedio del sector, 2 promedio del sector, 3 superior al promedio y 4 es igual a ventaja competitiva.

Tabla 32. Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

(A) FACTORES INTERNOS CLAVE	(B) Valor	(C) Calificación	(D) Ponderado
Fortalezas			
Las organizaciones que integran el colectivo cuentan con planes estratégicos.	10%	3	0.30
Toda la comunidad se encuentra al tanto de que su principal atractivo es el medio ambiente en su estado natural, por lo tanto, se esfuerzan por evitar actividades de deforestación.	10%	4	0.40
Se lleva a cabo el mantenimiento periódico de los equipos en los emprendimientos.	10%	3	0.30
Todas las organizaciones cuentan con diversos medios de contacto, ya sea telefónicos y redes sociales.	10%	3	0.30
Se cuentan con esquemas de seguridad en todos los productos ofrecidos en las organizaciones.	10%	3	0.30
Debilidades			
No se cuenta con un plan estratégico del clúster.	10%	1	0.10
Se deben generar paquetes de productos conjuntos para las 3 organizaciones.	10%	1	0.10
No existe un documento que documente la operación conjunta de las 3 entidades.	10%	2	0.20
Debería existir una transferencia de conocimiento entre las 3 organizaciones en el apartado de control de calidad.	10%	2	0.20
La promoción no se lleva a cabo de manera conjunta. No existe promoción dentro de Canopy River respecto a los otros emprendimientos.	10%	1	0.10
TOTAL	100%		2.30

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Tal como se aprecia en la matriz de evaluación de factores internos, los planes estratégicos, el mantenimiento, los medios de contacto y los esquemas de seguridad obtuvieron una puntuación superior al promedio, en tanto que el territorio de El Jorullo representa una ventaja competitiva por sus bondades naturales, por lo que el clúster debe mantener su cultura de preservación del territorio.

En el caso de las debilidades, se manifiesta la necesidad de contar con un plan estratégico para el clúster, lo cual es en parte una necesidad relacionada también a la generación de paquetes de productos conjuntos para los tres emprendimientos, optando por promoción conjunta y espacios colectivos de transferencia de conocimiento respecto a control de calidad, que funcione para que los trabajadores de mayor experiencia ayuden a los demás y adquieran conocimiento práctico más rápidamente.

4.2.5 Formulación de objetivos estratégicos y estrategias

4.2.5.1 Objetivos, estrategias e indicadores

En una cuarta etapa el sistema empleado busca plantear los objetivos estratégicos con base en los elementos analizados anteriormente, de tal manera que se cuenta con una capacidad para alimentar hasta 12 objetivos estratégicos, lo cual puede apreciarse en la siguiente ilustración.

Ilustración 30. Plantilla de objetivos estratégicos



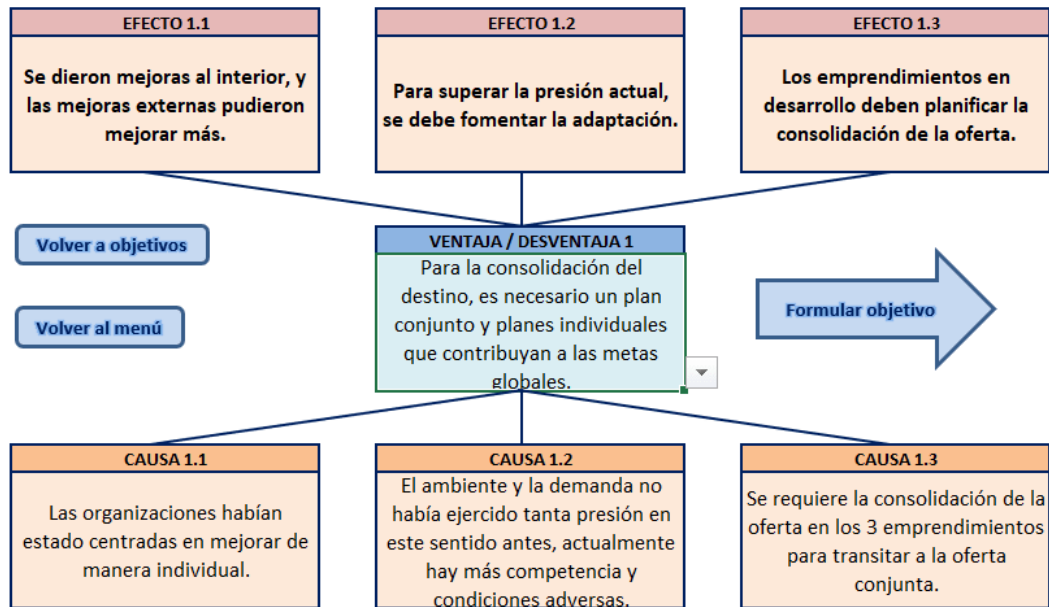
Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Para este apartado, se establecieron cinco objetivos puntuales en relación al clúster con ayuda del software utilizado, mismo que toma como referencia las ventajas y desventajas analizadas en apartados anteriores, de tal manera que los objetivos quedan como:

- Establecer un sistema de gestión conjunto del destino turístico El Jorullo.
- Establecer objetivos y metas en función de las capacidades de cada organización.
- Implementar un sistema de información en todo el conjunto.
- Diseñar paquetes de oferta conjunta entre los emprendimientos.
- Efectuar estrategias de promoción conjunta.

Para su elaboración, el primer objetivo analizó aspectos tales como causas y efectos vinculados entre sí por las ventajas o desventajas anteriormente descritas, tal como se aprecia en la siguiente ilustración.

Ilustración 31. Esquema general objetivo 1



Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Con base en todas estas causas y consecuencias relacionadas, fue posible pasar a una alternativa general planteada como el primer objetivo estratégico por alcanzar, el cual representa de manera general la necesidad de las organizaciones por establecer esquemas conjuntos de operación, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 33. Planteamiento del objetivo estratégico 1

VENTAJA / DESVENTAJA 1	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 POR ALCANZAR
Para la consolidación del destino, es necesario que se cuente con un plan conjunto y planes individuales por organización que contribuyan a las metas globales.	Establecer un sistema de gestión conjunto del destino turístico El Jorullo.
EFFECTOS	FINES (1.1 a 1.3)
Se dieron mejoras al interior, y las mejoras externas pudieron mejorar más.	Incrementar la interacción entre los emprendimientos.
Para superar la presión actual, se debe fomentar la adaptación.	Establecer esquemas seguros en todos los productos.
Los emprendimientos en desarrollo deben planificar la consolidación de la oferta.	Documentar los planes de desarrollo de nuevos productos.
CAUSAS	MEDIOS (1.1 a 1.3)
Las organizaciones habían estado centradas en mejorar de manera individual.	Diseñar objetivos conjuntos.
El ambiente y la demanda no había ejercido tanta presión en este sentido antes, actualmente hay más	Diseñar acciones conjuntas.
Se requiere la consolidación de la oferta en los 3 emprendimientos para transitar a la oferta conjunta.	Diseñar productos conjuntos.

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Contando con el objetivo estratégico planteado, se procedió a establecer el indicador estratégico correspondiente al objetivo antes mencionado, donde se consideraron aspectos tales como la ventaja o desventaja, el objetivo estratégico,

el indicador estratégico, la periodicidad de medida, la unidad de medida, la forma de cálculo, el valor normal, valor de advertencia y valor crítico, así como el responsable del indicador, el cual por el tipo de objetivo se asignó a los gerentes de los tres emprendimientos.

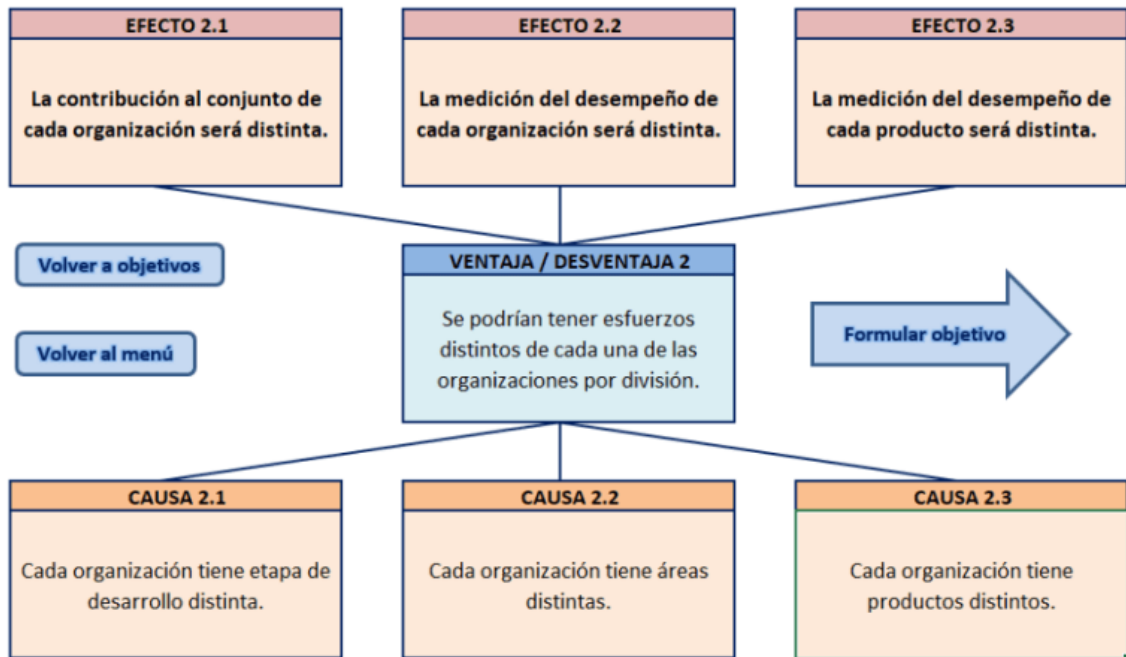
Tabla 34. Indicador estratégico 1

VENTAJA / DESVENTAJA 1		OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	INDICADOR ESTRATÉGICO
Para la consolidación del destino, es necesario que se cuente con un plan conjunto y planes individuales por organización que contribuyan a las metas globales.		Establecer un sistema de gestión conjunto del destino turístico El Jorullo.	Número de sistemas de gestión conjuntos para el destino turístico El Jorullo actualizados.
PERIODICIDAD DE MEDIDA		UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Semestral		Unidades	Existe y está actualizado o no.
VALOR NORMAL			VALOR CRÍTICO
1			0
VALOR NORMAL		VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
1		0	0
RESPONSABLE DEL INDICADOR		Gerentes	

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Tal como se aprecia en la tabla anterior, se hace énfasis en que el plan debe mantenerse actualizado, debido a la naturaleza cambiante del entorno y al dinamismo propio del sector, sin embargo, esto resulta más sencillo a partir de que se cuente con un sistema previo, en donde se requieren actualizaciones puntuales acorde a las exigencias del entorno y las necesidades que se presenten.

Ilustración 32. Esquema general objetivo 2



Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Al pensar en la colaboración entre emprendimientos del clúster, uno de los puntos a considerar es la diferencia entre las aportaciones de cada organización, debido a que se encuentran en diferente etapa de desarrollo, o por tener áreas o productos distintos, lo cual genera contribuciones diferentes, así como mediciones de desempeño por organización y productos distintas, lo cual lleva al planteamiento del segundo objetivo.

Tabla 35. Planteamiento del objetivo estratégico 2

VENTAJA / DESVENTAJA 2	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 POR ALCANZAR
Se podrían tener esfuerzos distintos de cada una de las organizaciones por división.	Establecer objetivos y metas en función de las capacidades de cada organización.
EFFECTOS	FINES (2.1 a 2.3)
La contribución al conjunto de cada organización será distinta.	Delimitar claramente la contribución global de cada organización.
La medición del desempeño de cada organización será distinta.	Delimitar claramente la forma de medir el desempeño por área de cada organización.
La medición del desempeño de cada producto será distinta.	Delimitar claramente la forma de medir el desempeño por producto de cada organización.
CAUSAS	MEDIOS (2.1 a 2.3)
Cada organización tiene etapa de desarrollo distinta.	Impulsar a las organizaciones en desarrollo a su consolidación.
Cada organización tiene áreas distintas.	Diseñar en función de sus características las áreas equivalentes.
Cada organización tiene productos distintos.	Diseñar en función de sus características los productos similares.

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

El objetivo planteado como “establecer objetivos y metas en función de las capacidades de cada organización” es un planteamiento que busca dar respuesta a los efectos y causas encontradas, mediante los fines y medios establecidos implícitos en el objetivo. Posterior a esto se estableció el indicador estratégico para revisar el cumplimiento del objetivo.

Tabla 36. Indicador estratégico 2

Volver a objetivos
Volver al menú

←

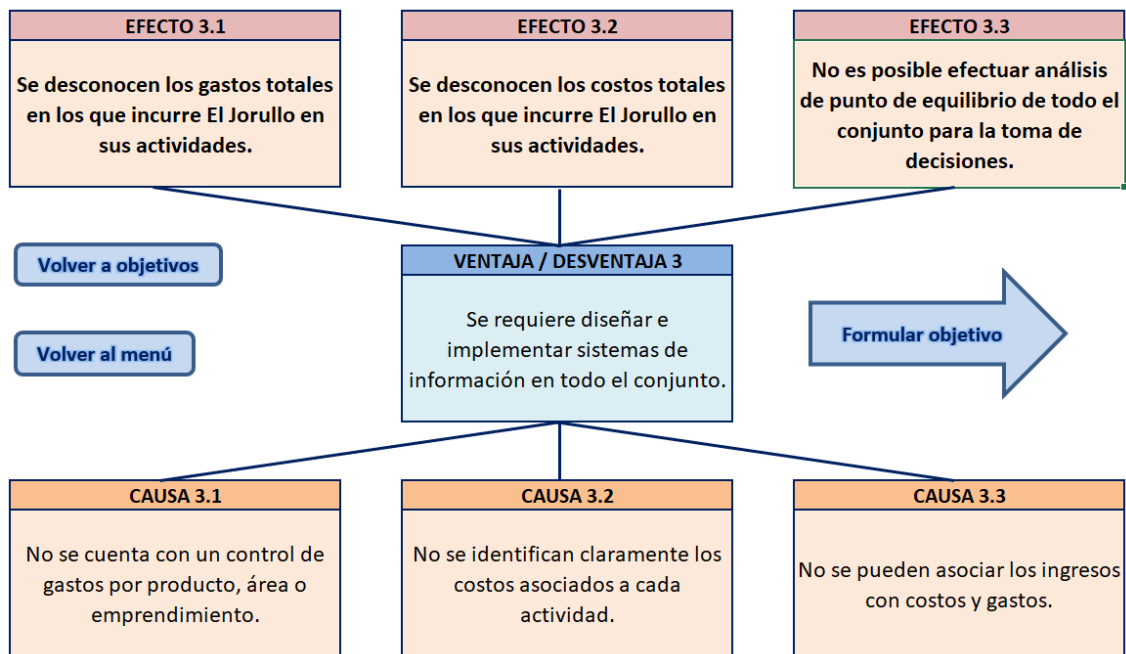
INDICADOR ESTRATÉGICO

VENTAJA / DESVENTAJA 2	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	INDICADOR ESTRATÉGICO
Se podrían tener esfuerzos distintos de cada una de las organizaciones por división.	Establecer objetivos y metas en función de las capacidades de cada organización.	Número de clientes atendidos por organización.
PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Mensual	Porcentaje mensual de clientes	Mediante registros o bitácoras.
META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
Incremento del 15% respecto al mes de año anterior	Incremento del 0% respecto al mes del año anterior	Porcentaje inferior respecto al mes del año anterior
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Gerencia/ventas	

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Aun cuando cada organización es distinta, se estableció el indicador del objetivo 2 en función de porcentajes, teniendo que un valor normal indicaría un incremento del 15% de clientes atendidos en relación al mes del ejercicio anterior, en tanto que el valor de advertencia sería una variación nula, y un valor crítico representaría una disminución, atribuyendo a la gerencia o al departamento de ventas la revisión de dicho indicador, cuando corresponda.

Ilustración 33. Esquema general objetivo 3



Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Para el objetivo tres, se observó una desventaja respecto a la necesidad de diseñar e implementar sistemas de información en todo el conjunto, debido a que el clúster necesita insumos para la toma de decisiones globales, en las cuales se conozca el desempeño de todo el destino, ya que no es posible asignar costos y gastos contra los ingresos, por lo que estos datos no se manejan para la planeación de estrategias. Estas situaciones permitieron plantear el objetivo estratégico 3.

Tabla 37. Planteamiento del objetivo estratégico 3

VENTAJA / DESVENTAJA 3	OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 POR ALCANZAR
Se requiere diseñar e implementar sistemas de información en todo el conjunto.	Implementar un sistema de información en todo el conjunto.
EFFECTOS	FINES (3.1 a 3.3)
Se desconocen los gastos totales en los que incurre El Jorullo en sus actividades.	Conocer los gastos totales en los que incurre El Jorullo en sus actividades.
Se desconocen los costos totales en los que incurre El Jorullo en sus actividades.	Conocer los costos totales en los que incurre El Jorullo en sus actividades.
No es posible efectuar análisis de punto de equilibrio de todo el conjunto para la toma de decisiones.	Conocer el punto de equilibrio conjunto.
CAUSAS	MEDIOS (3.1 a 3.3)
No se cuenta con un control de gastos por producto, área o emprendimiento.	Establecer un mecanismo de registro de gastos por producto, área y emprendimiento.
No se identifican claramente los costos asociados a cada actividad.	Establecer un mecanismo de registro de costos por producto, área y emprendimiento.
No se pueden asociar los ingresos con costos y gastos.	Establecer un mecanismo de contraste de costos y gastos contra ingresos del conjunto.

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Al realizar un contraste de los efectos contra los fines y las causas contra los medios para superar la desventaja analizada, se planteó como objetivo 3 la implementación de un sistema de información en todo el conjunto, y para su evaluación, el indicador estratégico contempla el número de sistemas de información en funcionamiento, dado que las tres organizaciones requieren estas herramientas de forma individual, se planteó como valor normal 3, como valor de advertencia 2 y como valor crítico 1, cuyos responsables son los gerentes de cada emprendimiento.

Tabla 38. Indicador estratégico 3

Volver a objetivos
Volver al menú

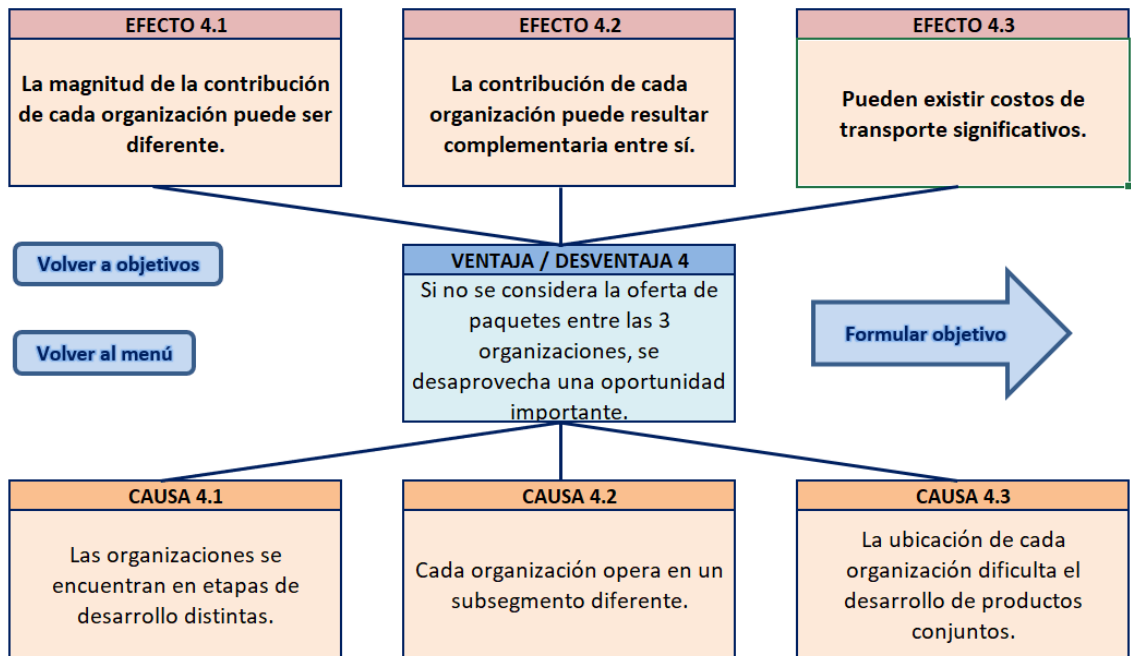
INDICADOR ESTRATÉGICO

VENTAJA / DESVENTAJA 3	OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	INDICADOR ESTRATÉGICO
Se requiere diseñar e implementar sistemas de información en todo el conjunto.	Implementar un sistema de información en todo el conjunto.	Número de sistemas de información en funcionamiento.
PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Semestralmente	Número	Sistemas funcionales
META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
3	2	1
RESPONSABLE DEL INDICADOR		Gerencias.

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

El objetivo estratégico 4 se basa en la falta de paquetes ofertados por las tres organizaciones del clúster, lo cual es ocasionado porque los emprendimientos están en etapas diferentes de desarrollo, así como la diversidad de subsegmentos atendidos por cada uno y la distancia a nivel geográfico entre cada uno (de Arteché, Santucci y Welsh, 2013; Díaz *et al.*, 2020), tal como se aprecia en la siguiente ilustración.

Ilustración 34. Esquema general objetivo 4



Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Las causas anteriores ocasionan que la contribución de cada emprendimiento sea distinta para el clúster, así como la posibilidad de que cada producto ofertado conjuntamente sea complementario entre sí, sin embargo, los costos de transporte pueden ser significativos. Para superar esto, se planteó el objetivo estratégico 4.

Tabla 39. Planteamiento del objetivo estratégico 4

VENTAJA / DESVENTAJA 4	OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 POR ALCANZAR
Si no se considera la oferta de paquetes entre las 3 organizaciones, se desaprovecha una oportunidad importante.	Diseñar paquetes de oferta conjunta entre los emprendimientos.
EFECTOS	FINES (4.1 a 4.3)
La magnitud de la contribución de cada organización puede ser diferente.	Planificar los precios y la asignación de ganancias en función de la participación de cada organización.
La contribución de cada organización puede resultar complementaria entre sí.	Planificar los productos conjuntos considerando los subsegmentos que atiende cada organización.
Pueden existir costos de transporte significativos.	Planificar puntos estratégicos de ventas y paradas clave.
CAUSAS	MEDIOS (4.1 a 4.3)
Las organizaciones se encuentran en etapas de desarrollo distintas.	Establecer objetivos de desarrollo en las organizaciones en crecimiento.
Cada organización opera en un subsegmento diferente.	Aprovechar la capacidad de captación de demanda de varios subsegmentos.
La ubicación de cada organización dificulta el desarrollo de productos conjuntos.	Volver los traslados parte de los atractivos naturales de la oferta.

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

El diseño de paquetes de oferta conjunta entre los emprendimientos de tal manera que mediante planificación se establezca la participación de cada uno, los cuales pueden representar una alternativa para incrementar la participación de todo el clúster, y dichos paquetes pueden ser programados para que el número de personas atendidas en los mismos tengan el tamaño adecuado para su atención con esquemas seguros de servicio.

Tabla 40. Indicador estratégico 4

Volver a objetivos
Volver al menú

INDICADOR ESTRATÉGICO

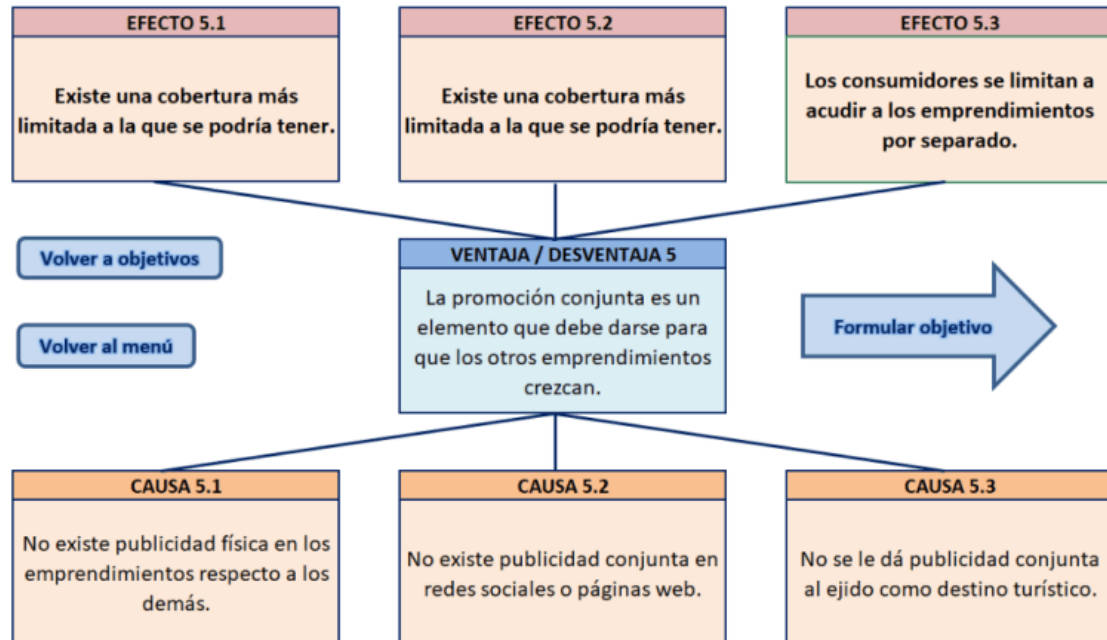
VENTAJA / DESVENTAJA 4	OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	INDICADOR ESTRATÉGICO
Si no se considera la oferta de paquetes entre las 3 organizaciones, se desaprovecha una oportunidad importante.	Diseñar paquetes de oferta conjunta entre los emprendimientos.	Número de paquetes de oferta conjunta entre los emprendimientos.
PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Semestral	Unidades	Contar el número de paquetes conjuntos en los que participen los emprendimientos entre sí.
META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
5	3	0
RESPONSABLE DEL INDICADOR		Gerentes

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

El indicador para el objetivo 4 se encuentra delimitado por el número de paquetes de oferta conjunta entre los emprendimientos, teniendo una revisión

semestral y determinado por los valores de 5 como normal, 3 como valor de advertencia y 0 como crítico, de tal manera que los gerentes de cada emprendimiento sean los responsables de verificarlo.

Ilustración 35. Esquema general objetivo 5



Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

El objetivo 5 surge a partir de la desventaja respecto de que la promoción conjunta de los productos del clúster debe darse para que los emprendimientos crezcan, debido a que no existe publicidad física en cada uno respecto a los demás, ni tampoco publicidad conjunta en redes sociales y páginas web (Espinoza, 2017). Esto ocasiona que la cobertura de mercado sea más limitada y que los consumidores solamente visiten alguno de los tres emprendimientos, cuando podrían programar sus visitas para los demás. Esto permitió formular el objetivo 5.

Tabla 41. Planteamiento del objetivo estratégico 5

VENTAJA / DESVENTAJA 5	OBJETIVO ESTRATÉGICO 5 POR ALCANZAR
La promoción conjunta es un elemento que debe darse para que los otros emprendimientos crezcan.	Efectuar estrategias de promoción conjunta.
EFFECTOS	FINES (5.1 a 5.3)
Existe una cobertura más limitada a la que se podría tener.	Implementar publicidad física en los emprendimientos de los demás.
Existe una cobertura más limitada a la que se podría tener.	Implementar publicidad digital de los emprendimientos respecto de los demás.
Los consumidores se limitan a acudir a los emprendimientos por separado.	Invitar a los consumidores a visitar los otros emprendimientos.
CAUSAS	MEDIOS (5.1 a 5.3)
No existe publicidad física en los emprendimientos respecto a los demás.	Diseñar publicidad física en cada una de las 3 entidades.
No existe publicidad conjunta en redes sociales o páginas web.	Diseñar publicidad digital ofertada por las 3 entidades.
No se le dá publicidad conjunta al ejido como destino turístico.	Diseñar la marca turística El Jorullo.

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Llevar a cabo estrategias de promoción conjunta es un medio que permitirá superar las causas y los efectos descritos con anterioridad respecto al objetivo 5, de tal manera que sea posible obtener beneficios siempre que la labor de publicidad sea de forma planificada entre los emprendimientos, lo cual implicó también el diseño de un indicador correspondiente para verificar el grado de cumplimiento de dicho objetivo en el corto, mediano y largo plazo.

Tabla 42. Indicador estratégico 5

[Volver a objetivos](#)
[Volver al menú](#)

INDICADOR ESTRATÉGICO

VENTAJA / DESVENTAJA 5	OBJETIVO ESTRATÉGICO 5	INDICADOR ESTRATÉGICO
La promoción conjunta es un elemento que debe darse para que los otros emprendimientos crezcan.	Efectuar estrategias de promoción conjunta.	Número de acciones de promoción conjunta.
PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Mensual	Unidades	Número de acciones de promoción que consideren a los emprendimientos.
META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
5	3	0
RESPONSABLE DEL INDICADOR		Gerencia/ventas

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Para el indicador estratégico 5 se consideró el número de acciones de promoción conjunta con una periodicidad mensual, en donde se considera un

valor normal de 5 acciones o unidades, 3 para un valor de advertencia y 0 para un valor crítico, teniendo como responsables de su supervisión a la gerencia y ventas cuando corresponda.

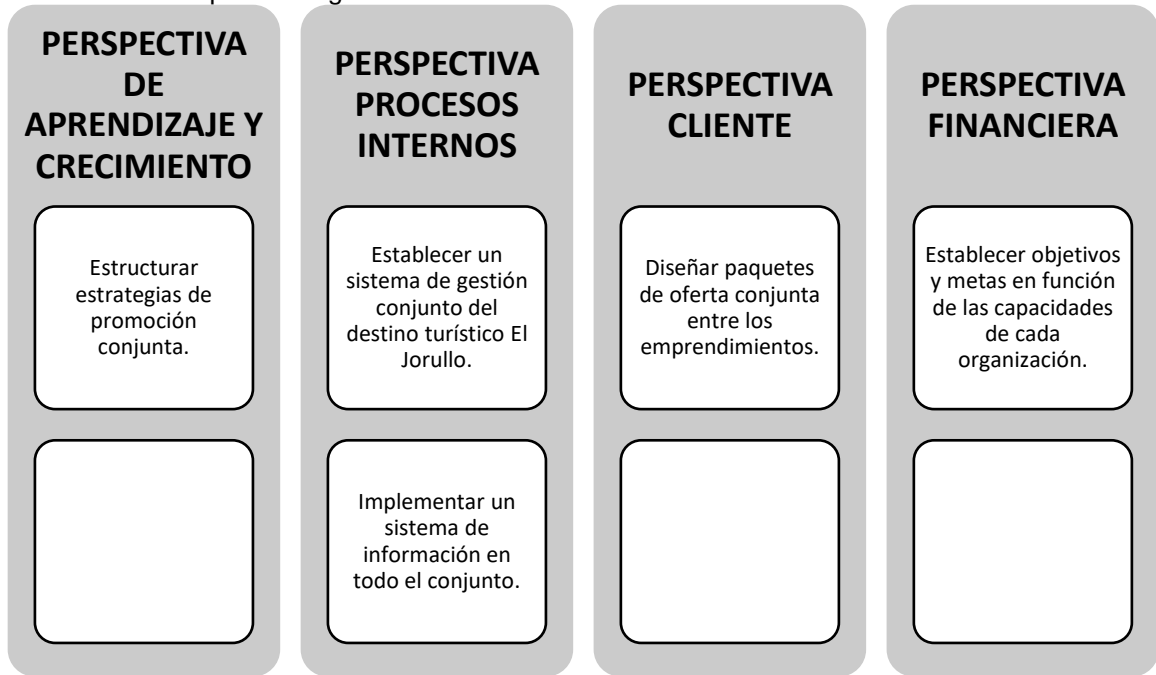
Con el establecimiento de los 5 objetivos del clúster, incluyendo sus indicadores, periodicidad y unidad de medida, forma de cálculo, valores y responsables, se atienden varios aspectos necesarios para la integración, tales como el establecimiento de acuerdos (Bartol *et al.*, 2010; Sotomayor y Grau, 2014), conservación de autonomía e independencia (Park, Chen y Gallagher, 2002; Rojas, Rincón y Mesa, 2014), compartición de recursos y conocimientos (Wenger, 1998; Wenger y Snyder, 2002; Porras, 2003; Robbins y Vásquez 2011; Coulter, 2015) y afinidad en sus actividades (Porter, 1998; Titze, Brachert y Kubis, 2010; Pérez y García, 2012; de Arteche, Santucci y Welsh, 2013).

De esta misma forma, los cinco objetivos previenen diversos tipos de problemas: culturales, de comunicación y control, de reducción en la autonomía, necesidad de decisiones coordinadas y armonizadas (Fernández y Arranz, 1999), conocimiento limitado de la colaboración, informalidad, esfuerzos desequilibrados y opiniones divergentes (Miles y Snow, 1992; Camargo, 2011; Perkins y Khoo-Lattimore, 2019).

4.2.5.2 Mapa estratégico

Posterior al establecimiento de los objetivos estratégicos, fue requerido su clasificación de acuerdo con el mapa estratégico a diversas perspectivas, tales como la financiera, de clientes, de procesos internos, así como de aprendizaje y crecimiento, tal como se aprecia en la siguiente ilustración.

Ilustración 36. Mapa estratégico



Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Tal como se aprecia en la ilustración anterior, los objetivos planteados atienden a cada una de las perspectivas esenciales de toda organización, de tal manera que permitan un desarrollo y fortalecimiento de todas ellas de manera integral, sin descuidar alguna, en este caso, del clúster. A continuación, se presentan las estrategias para cumplir los objetivos, las cuales se organizan mediante una matriz para Maximizar fortalezas, Explotar oportunidades, Corregir debilidades y Afrontar Amenazas (MECA).

4.2.5.3 Matriz MECA

El siguiente paso del sistema consiste en establecer la matriz MECA, la cual considera maximizar fortalezas, explotar oportunidades, corregir debilidades y afrontar amenazas (Rosas, 2007; Wheelen y Hunger, 2013; Rodríguez, 2016) mediante la generación de estrategias en cada caso, con capacidad para un máximo de 3, de tal modo que no se sature cada apartado.

Tabla 43. Matriz MECA / maximizar fortalezas

MATRIZ MECA		ESTRATEGIAS	
MAXIMIZAR FORTALEZAS	1. Las organizaciones que integran el colectivo cuentan con planes estratégicos.	1	Seguir dichos planes y actualizarlos constantemente.
		2	Contemplar la evaluación de los planes estratégicos.
		3	
	2. Toda la comunidad se encuentra al tanto de que su principal atractivo es el medio ambiente en su estado natural, por lo tanto, se esfuerzan por evitar actividades de deforestación.	1	Diseñar artículos promocionales de la flora y fauna de la región.
		2	Recurrir a la publicidad que permita motivar la réplica de estos esquemas de turismo de naturaleza.
		3	
	3. Se lleva a cabo el mantenimiento periódico de los equipos en los emprendimientos.	1	Documentar los aspectos que debe contener la supervisión del mantenimiento de los equipos.
		2	
		3	
	4. Todas las organizaciones cuentan con diversos medios de contacto, ya sea telefónicos y redes sociales.	1	Alimentar los medios de contacto con información actualizada de los productos y las organizaciones.
		2	Adaptar las redes sociales a las nuevas tendencias (contenidos multimedia como VR 360)
		3	
	5. Se cuentan con esquemas de seguridad en todos los productos ofrecidos en las organizaciones.	1	Proyectar estos esquemas de seguridad en las redes sociales.
		2	Documentar las medidas de seguridad pertinentes para cada producto, para la transmisión de conocimiento y facilidad de adiestramiento de nuevos trabajadores.
		3	Actualizar los esquemas de seguridad acorde a las recomendaciones de las autoridades.

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

En el caso de maximizar fortalezas, se deben considerar aspectos como el seguimiento, evaluación y actualización de planes, así como diseñar artículos promocionales de la flora y fauna de la región para transmitir esa riqueza natural al público.

Documentar los aspectos necesarios en el mantenimiento de los equipos es un medio para contar con elementos para la capacitación de nuevos empleados y también para evitar algún tipo de accidente con el equipo. Es importante que se establezcan esquemas de prestación de servicio seguro y que estas medidas se transmitan al público mediante la promoción para que se pueda afrontar de mejor forma todo tipo de contingencias, las cuales tienden a reducir la demanda, y como respuesta esta estrategia brinda seguridad a los clientes.

Tabla 44. Matriz MECA / explotar oportunidades

MATRIZ MECA		ESTRATEGIAS	
EXPLOTAR OPORTUNIDADES	1. Desarrollar personal altamente capacitado que permita diferenciarse de la competencia.	1	Establecer esquemas de capacitación conjunta para el personal de los emprendimientos.
		2	Crear espacios en los que los colaboradores de mayor experiencia puedan transmitirla a los demás en los emprendimientos.
		3	Extender los estudios de calidad de vida laboral a todos los emprendimientos participantes que permitan mejores decisiones y eviten la rotación de personal.
	2. Establecer sinergias que permitan aprovechar un mayor mercado.	1	Ofertar productos turísticos conjuntos podría atraer a un mayor mercado.
		2	Establecer una promoción conjunta puede representar una mayor alternativa ante la percepción de los consumidores.
		3	Aprovechar al máximo todos los subsectores que atiende cada una de las organizaciones mediante su retención mediante la oferta de hospedaje.
	3. Se puede obtener ventaja sobre los competidores con esquemas seguros de prestación de servicio.	1	Proyectar los esquemas de servicio seguro al mercado para captarlo de mejor forma.
		2	Disminuir riesgos y accidentes en la prestación de servicio que permita la reincidencia de los clientes.
		3	Implementar más rápidamente las nuevas recomendaciones de seguridad emitidas por la autoridad que la competencia.
	4. Añadir elementos que permitan diferenciar los productos similares con encadenamiento de oferta.	1	La posibilidad de armar paquetes turísticos conjuntos permite diferenciar productos similares a los de la competencia.
		2	Este tipo de encadenamientos puede representar ventajas en costos al tener un mayor control sobre la programación de la demanda.
		3	Entre todas las organizaciones podrían alcanzar la flexibilidad en el diseño de paquetes de productos de competidores más fuertes.
	5. Potenciar la diferenciación respecto a la competencia puede resultar en una mayor participación en el mercado.	1	Dirigir promociones para nichos de mercado potenciales (enfoque).
		2	Utilizar las redes sociales para proyectar con mayor intensidad la diferenciación propia.
		3	

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Para explotar oportunidades, se consideran algunas estrategias tales como la capacitación conjunta para el personal de los emprendimientos, y también generar espacios de transmisión de conocimientos de los trabajadores más experimentados para los demás, y mediante estudios de calidad de vida laboral podrían tener las pautas necesarias para ejercer acciones en beneficio de los colaboradores para disminuir los niveles de rotación de personal.

Por otro lado, la organización conjunta permite, entre otras cosas, el diseño de paquetes conjuntos turísticos entre los emprendimientos, los cuales pueden ser ofrecidos con el atractivo de ser seguros, resultando como un medio

para diferenciarse de la competencia, promocionando dichos paquetes seguros en redes sociales y medios de contacto.

Tabla 45. Matriz MECA / corregir debilidades

MATRIZ MECA		ESTRATEGIAS	
CORREGIR DEBILIDADES	1. No se cuenta con un plan estratégico del clúster.	1	Diseñar un plan estratégico para el clúster.
		2	Proyectar dicho plan a los integrantes de los emprendimientos.
		3	Trabajar en la disminución de conflictos y resistencia al cambio que pudiera presentarse.
	2. Se deben generar paquetes de productos conjuntos para las 3 organizaciones.	1	Describir claramente las características de cada uno de los productos en los emprendimientos.
		2	Definición de los productos bandera y anclarlos a otros productos en el diseño de paquetes.
		3	Diseñar paquetes atractivos para la oferta mediante promociones.
	3. No existe un documento que documente la operación conjunta de las 3 entidades.	1	Identificar la aportación de cada uno de los participantes al grupo.
		2	Delimitar derechos y responsabilidades de cada uno de los participantes.
		3	Documentar un plan estratégico para el clúster.
	4. Debería existir una transferencia de conocimiento entre las 3 organizaciones en el apartado de control de calidad.	1	Realizar estudios de curva de aprendizaje en las organizaciones.
		2	Organizar foros o espacios donde los trabajadores más experimentados compartan sus experiencias.
		3	Documentar los aspectos relevantes de control de calidad que permitan un adiestramiento más eficiente de nuevos trabajadores.
	5. La promoción no se lleva a cabo de manera conjunta. No existe promoción dentro de Canopy River respecto a los otros emprendimientos.	1	Diseñar artículos promocionales de los emprendimientos del ejido y colocarlos en las organizaciones.
		2	Contar con enlaces en las redes sociales y páginas web de los 3 emprendimientos (mutuamente).
		3	Considerar inversiones conjuntas en publicidad para reducir costos.

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Para la corrección de las debilidades detectadas, es pertinente el diseño de un plan estratégico para el clúster, así como su proyección a todos los integrantes de los emprendimientos y trabajar en la disminución de conflictos o la resistencia al cambio en caso de la oferta de productos conjuntos.

Por otro lado, la principal debilidad se sitúa en la carencia de productos conjuntos, los cuales para su lanzamiento requieren promoción conjunta, y al contar con la participación de diversos trabajadores de los tres emprendimientos podría considerarse la transferencia de conocimiento entre ellos para la mejora conjunta, y documentar todo esto es preciso para la corrección de desviaciones, la modificación de los planes e incluso para replicar esquemas de este tipo en otros contextos.

Tabla 46. Matriz MECA / afrontar amenazas

MATRIZ MECA		ESTRATEGIAS	
AFRONTAR AMENAZAS	1. Se podría disminuir la demanda con tendencias o la presencia de contingencias.	1	Contar con esquemas seguros de prestación de servicio.
		2	Poner atención a las nuevas tendencias y adaptarse rápidamente.
		3	
	2. Mucha competencia en el sector del turismo	1	Atender las señales del entorno y aprovechar las oportunidades que se presenten.
		2	Aprovechar los productos que no pueda replicar la competencia fácilmente para la promoción y publicidad.
		3	Atender constantemente la satisfacción del cliente para evitar costos reputacionales.
	3. Resistencia al cambio por parte de los participantes a esquemas colaborativos.	1	Establecer una planeación escalonada y gradual, flexible y acorde a los cambios del entorno.
		2	Seleccionar a los trabajadores mejor dispuestos a la colaboración entre organizaciones.
		3	
	4. La capacidad de los competidores por imitar los productos.	1	Cuidar los recursos naturales de la región que son base de los productos y ventaja sobre los competidores.
		2	Mantener capacitado y actualizado al personal.
		3	
	5. Mantener los productos constantes puede volverlos aburridos para el cliente.	1	Diseñar paquetes distintos en cada temporada.
		2	Modificar algunos aspectos en los productos ofrecidos en la medida posible.
		3	

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

El hecho de afrontar amenazas considera las demandas del entorno tales como la necesidad de prestar el servicio con medidas adecuadas de seguridad, así como observar las nuevas tendencias de tal forma que sea posible adaptarse rápidamente a ellas, ya que, al existir tanta competencia en el sector, se deben aprovechar lo mejor posible los productos que sean replicables con dificultad por la competencia, y atender de manera constante la satisfacción del cliente.

Conviene además mantener actualizado y capacitado al personal ante las tendencias antes mencionadas, de tal modo que sea posible diseñar paquetes distintos acordes a cada temporada y en la medida de lo posible, modificar algunos aspectos en los productos para evitar su monotonía.

4.2.5.4 Matriz FODA

Posterior a la elaboración de la matriz MECA, fue posible elaborar mediante el software empleado la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas o FODA mencionadas por Rosas (2007), Wheelen y Hunger (2013) y Rodríguez (2016), la cual se caracteriza por hacer cruces entre las estrategias de tal manera que se puedan generar o clasificar estrategias ofensivas (oportunidades con fortalezas), defensivas (amenazas contra fortalezas), adaptativas (oportunidades subsanando debilidades) y de supervivencia (amenazas y debilidades).

Tabla 47. Matriz FODA / estrategias ofensivas

		OPORTUNIDADES					
		1. Desarrollar personal altamente capacitado que permita diferenciarse de la competencia.	2. Establecer sinergias que permitan aprovechar un mayor mercado.	3. Se puede obtener ventaja sobre los competidores con esquemas seguros de prestación de servicio.	4. Añadir elementos que permitan diferenciar los productos similares con encadenamiento de oferta.	5. Potenciar la diferenciación respecto a la competencia puede resultar en una mayor participación en el mercado.	
FORTALEZAS	1. Las organizaciones que integran el colectivo cuentan con planes estratégicos.	1	Contemplar en los planes estratégicos la capacitación conjunta.	Añadir en los planes apartados de productos conjuntos entre las 3 orgs.	Desarrollar estrategias enfocadas a las medidas de seguridad de los productos.	Contemplar en los planes estratégicos la observación de tendencias y benchmarking.	Priorizar en los planes los productos bandera de cada organización.
		2	Crear espacios para que trabajadores puedan transmitir su experiencia.				
		3	Extender estudios de calidad de vida laboral a todos los emprendimientos.	Contemplar el hospedaje disponible como elemento de retención de clientes.			
	2. Toda la comunidad se encuentra al tanto de que su principal atractivo es el medio ambiente en su estado natural, por lo tanto, se esfuerzan por evitar actividades de deforestación.	1		Recurrir a la publicidad que motive la réplica de estos esquemas de turismo de naturaleza.			Diseñar artículos promocionales de la flora y fauna de la región.
		2					
		3					
	3. Se lleva a cabo el mantenimiento periódico de los equipos en los emprendimientos.	1			Documentar la supervisión del mantenimiento.		
		2					
		3					

4. Todas las organizaciones cuentan con diversos medios de contacto, ya sea telefónicos y redes sociales.	1		Alimentar los medios de contacto con información actualizada.			Adaptar las redes sociales a las nuevas tendencias (VR 360)	
	2						
	3						
	5. Se cuentan con esquemas de seguridad en todos los productos ofrecidos en las organizaciones.	1	Documentar las medidas de seguridad pertinentes para cada producto.				
		2		Proyectar esquemas de seguridad en las redes sociales.			
		3					Actualizar las medidas de seguridad a comunicados oficiales.

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Con la información alimentada en el sistema fue posible generar 16 estrategias ofensivas, las cuales abordan principalmente temas relacionados a planes estratégicos, ambiente natural, mantenimiento, medios de contacto y esquemas de prestación de servicio seguro, todo esto para generar oportunidades en capacitación, generación de sinergias, ventaja sobre la competencia y potenciar la diferenciación.

Tabla 48. Matriz FODA / estrategias defensivas

		AMENAZAS				
		1. Se podría disminuir la demanda con la presencia de contingencias.	2. Mucha competencia en el sector del turismo	3. Resistencia al cambio por parte de los participantes a esquemas colaborativos.	4. La capacidad de los competidores por imitar los productos.	5. Mantener los productos constantes puede volverlos aburridos para el cliente.
FORTALEZAS	1. Las organizaciones que integran el colectivo cuentan con planes estratégicos.	1	Atender las señales del entorno y aprovechar las oportunidades.			
		2				
		3	Atender la satisfacción del cliente para evitar costos reputacionales.			
	2. Toda la comunidad se encuentra al tanto de que su principal atractivo es el medio ambiente en su estado natural, por lo tanto, se esfuerzan por	1				Cuidar los recursos naturales de la región.
		2				
		3				

evitar actividades de deforestación.						
3. Se lleva a cabo el mantenimiento periódico de los equipos en los emprendimientos.	1					
	2					
	3					
4. Todas las organizaciones cuentan con diversos medios de contacto, ya sea telefónicos y redes sociales.	1					
	2					
	3					
5. Se cuentan con esquemas de seguridad en todos los productos ofrecidos en las organizaciones.	1	Contar con esquemas seguros de prestación de servicio.				
	2	Poner atención a las nuevas tendencias (adaptarse rápido).				
	3					

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Tal como se plantea en la tabla anterior, fue posible generar cinco estrategias de carácter defensivo, las cuales se encuentran relacionadas con esquemas seguros de prestación de servicio, atención a las nuevas tendencias y rápida adaptación, verificación de la satisfacción del cliente y el cuidado de los recursos naturales.

Tabla 49. Matriz FODA / estrategias adaptativas

		OPORTUNIDADES				
		1. Desarrollar personal altamente capacitado que permita diferenciarse de la competencia.	2. Establecer sinergias que permitan aprovechar un mayor mercado.	3. Se puede obtener ventaja sobre los competidores con esquemas seguros de prestación de servicio.	4. Añadir elementos que permitan diferenciar los productos similares con encadenamiento de oferta.	5. Potenciar la diferenciación respecto a la competencia puede resultar en una mayor participación en el mercado.
DEBILIDADES	1. No se cuenta con un plan estratégico del clúster.	1	Diseñar un plan estratégico para el clúster.			
		2	Proyectar el plan a los integrantes de los emprendimientos.			
		3	Trabajar en la disminución de conflictos y resistencia al cambio.			
	2. Se deben generar paquetes de productos conjuntos para las 3	1	Ofertar productos turísticos conjuntos.	Implementar rápidamente nuevas medidas de seguridad	Describir claramente las características de los productos existentes.	
		2			Definición de los productos bandera y	

organizaciones.					anclarlos a paquetes.	
	3				Armar paquetes conjuntos permite la diferenciación.	Diseñar paquetes atractivos mediante promociones.
	3. No existe un documento que documente la operación conjunta de las 3 entidades.	1			Identificar la aportación de cada uno de los participantes al grupo.	
	2		Delimitar derechos y responsabilidades de cada uno de los participantes.		Tener más flexibilidad en el diseño de paquetes que los competidores.	
	3		Documentar un plan estratégico para el clúster.			
4. Debería existir una transferencia de conocimiento entre las 3 organizaciones en el apartado de control de calidad.	1	Realizar estudios de curva de aprendizaje en las organizaciones.		Disminuir riesgos y accidentes en la prestación de servicio.		
	2	Organizar espacios donde los trabajadores veteranos compartan experiencia.				
	3	Documentar los aspectos relevantes de control de calidad.				
5. La promoción no se lleva a cabo de manera conjunta. No existe promoción dentro de Canopy River respecto a los otros emprendimientos.	1		Diseñar publicidad de toda la oferta y colocarla en los emprendimientos.	Proyectar los esquemas de servicio seguro al mercado.	Encadenar la oferta permite programar de mejor forma los costos.	
	2		Incluir enlaces en las redes sociales y páginas web de las 3 orgs.			
	3		Considerar inversiones conjuntas en publicidad para reducir costos.			

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Considerando las estrategias adaptativas, se encontró que existen muchas oportunidades en este sentido, al plantear 22 estrategias de este tipo, las cuales se enfocan en el desarrollo del personal y sus habilidades, la puesta en marcha del plan estratégico del clúster, la oferta organizada de productos conjuntos seguros y su publicidad contemplando promociones. Es razonable que el mayor número de estrategias se encuentren clasificadas como de adaptación,

ya que el proceso de implementación de un clúster, se basa en que diversas organizaciones colaboren de manera conjunta y se adapten a este proceso.

Tabla 50. Matriz FODA / estrategias de supervivencia

		AMENAZAS				
		1. Se podría disminuir la demanda con tendencias o la presencia de contingencias.	2. Mucha competencia en el sector del turismo	3. Resistencia al cambio por parte de los participantes a esquemas colaborativos.	4. La capacidad de los competidores por imitar los productos.	5. Mantener los productos constantes puede volverlos aburridos para el cliente.
DEBILIDADES	1. No se cuenta con un plan estratégico del clúster.	1			Establecer la planeación gradual, flexible y acorde al entorno.	
		2			Seleccionar a empleados mejor dispuestos a la colaboración.	
		3				
	2. Se deben generar paquetes de productos conjuntos para las 3 organizaciones.	1				Diseñar paquetes distintos cada temporada.
		2				Modificar aspectos en los productos periódicamente.
		3				
	3. No existe un documento que documente la operación conjunta de las 3 entidades.	1				
		2				
		3				
	4. Debería existir una transferencia de conocimiento entre las 3 organizaciones en el apartado de control de calidad.	1				Mantener capacitado y actualizado al personal.
		2				
		3				
	5. La promoción no se lleva a cabo de manera conjunta. No existe promoción dentro de Canopy River respecto a los otros emprendimientos.	1		Aprovechar los productos no replicables para promoción.		
		2				
		3				

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Se localizaron seis estrategias de supervivencia, dado que las organizaciones del clúster requieren aprovechar los productos no replicables como base para la promoción, así como mantener capacitado y actualizado al

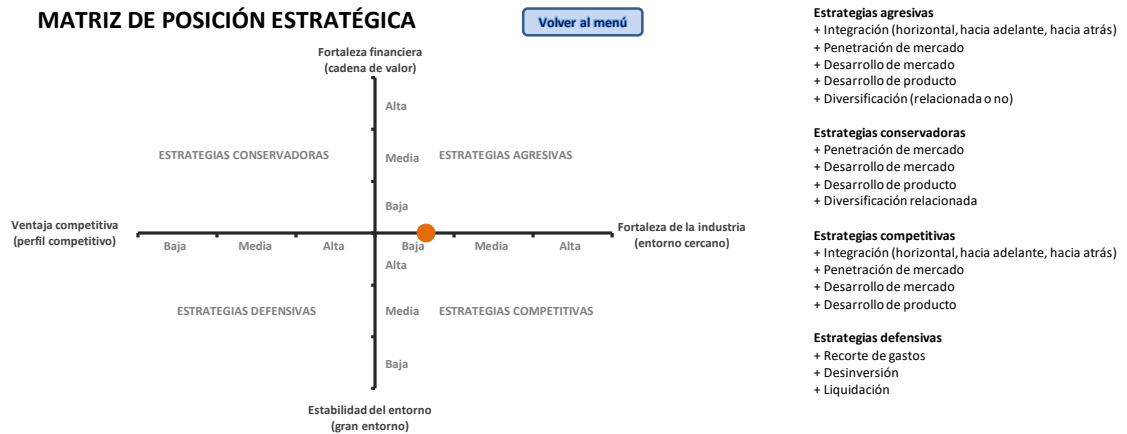
personal, mediante una planeación gradual y flexible, lo cual permitirá diseñar paquetes diversos cada temporada y modificar aspectos en los productos periódicamente para que no queden rezagados en el mercado.

4.2.6 Elección de estrategias

4.2.6.1 Análisis de posición estratégica

Contando con el análisis interno y externo de la organización, así como la formulación de objetivos y la clasificación de estrategias planteadas en el apartado anterior, el sistema pasa a la quinta etapa en la cual se realiza un proceso para la elección de las estrategias más significativas y acordes a las necesidades más urgentes en el clúster (Betancourt, 2002; Kaplan y Norton, 2007). Para esto, el primer paso es la revisión de la matriz de posición estratégica generada por el sistema con base en la información capturada anteriormente.

Ilustración 37. Matriz de posición estratégica



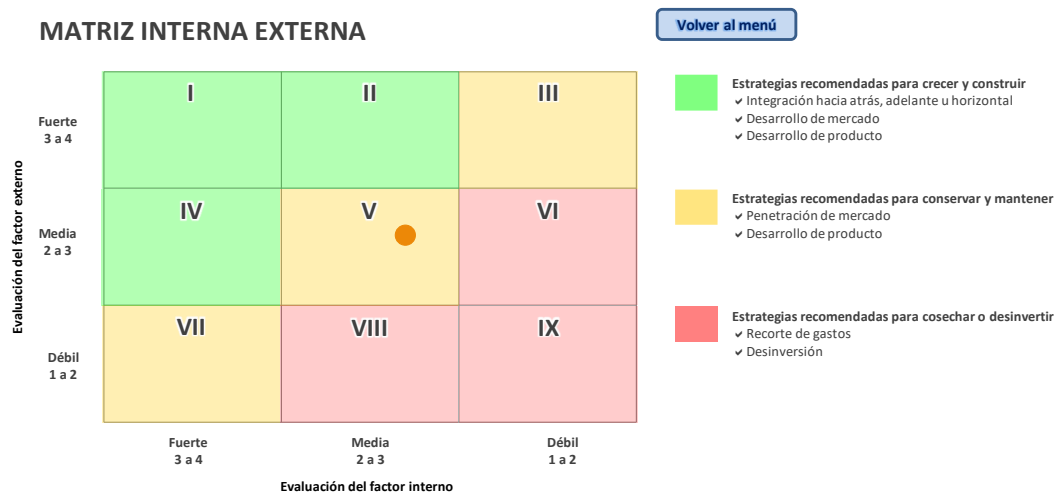
Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Tal como se aprecia en la ilustración anterior, la matriz estratégica del clúster analizado se sitúa en un punto bajo entre estrategias agresivas y estrategias competitivas, las cuales se basan, en la integración, penetración de mercado, desarrollo de mercado y producto, así como la diversificación. Se debe de considerar que se trata del análisis del clúster en su conjunto, lo cual podría indicar resultados distintos si este análisis se aplica de manera individual a cada organización que lo integra.

4.2.6.2 Análisis interno / externo

En conjunto con los factores internos y externos de la organización fue posible generar la matriz correspondiente que considera la evaluación en nueve cuadrantes, clasificando la influencia de dichos factores como débil, media y fuerte, y posteriormente clasifica tres cuadrantes en los que se recomiendan estrategias para crecer y construir, o estrategias para conservar y mantener, así como estrategias para cosechar o desinvertir.

Ilustración 38. Matriz interna externa



Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Tal como se muestra en la matriz interna externa, con las necesidades antes mencionadas del clúster del ejido El Jorullo le sitúan en el cuadrante 5 de dicho análisis, en el cual se recomiendan las estrategias para conservar y mantener, tales como penetración de mercado y desarrollo de productos, lo cual se considera para el siguiente apartado de valoración de estrategias.

4.2.6.3 Valoración de estrategias

Cada una de las estrategias desarrolladas en apartados anteriores fue clasificada tomando en cuenta la información de la matriz de posición estratégica y la matriz interna externa para su valoración en una escala del 3 al -3, donde 3 representa un impacto positivo alto, 2 positivo medio, 1 positivo bajo, -1 negativo bajo, -2 negativo medio y -3 negativo alto, en función de cada una de sus repercusiones con los cinco objetivos, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 51. Valoración de iniciativa, estrategia/objetivo

INICIATIVA (ESTRATEGIA) / OBJETIVO	Impacto	Establecer un sistema de gestión conjunto del destino turístico El Jorullo.	Establecer objetivos y metas en función de las capacidades de cada organización.	Implementar un sistema de información en todo el conjunto.	Diseñar paquetes de oferta conjunta entre los emprendimientos.	Efectuar estrategias de promoción conjunta.
1	Diseñar un plan estratégico para el clúster.	100%	3	3	3	3
2	Documentar un plan estratégico para el clúster.	100%	3	3	3	3
3	Ofertar productos turísticos conjuntos.	87%	3	2	2	3
4	Describir claramente las características de los productos existentes.	87%	3	2	2	3
5	Definición de los productos bandera y anclarlos a paquetes.	87%	3	2	2	3
6	Añadir en los planes apartados de productos conjuntos entre las 3 orgs.	80%	3	2	1	3
7	Amar paquetes conjuntos permite la diferenciación.	80%	2	2	2	3
8	Encadenar la oferta permite programar de mejor forma los costos.	80%	3	2	3	2
9	Diseñar paquetes atractivos mediante promociones.	80%	2	2	2	3
10	Diseñar paquetes distintos cada temporada.	80%	2	2	2	3
11	Modificar aspectos en los productos periódicamente.	80%	2	2	2	3
12	Delimitar derechos y responsabilidades de cada uno de los participantes.	73%	3	3	1	2
13	Identificar la aportación de cada uno de los participantes al grupo.	73%	2	3	2	2
14	Poner atención a las nuevas tendencias (adaptarse rápido).	73%	2	2	3	2
15	Atender las señales del entorno y aprovechar las oportunidades.	73%	2	2	3	2
16	Atender la satisfacción del cliente para evitar costos reputacionales.	73%	2	2	3	2
17	Seleccionar a empleados mejor dispuestos a la colaboración.	73%	2	3	2	2
18	Trabajar en la disminución de conflictos y resistencia al cambio.	67%	2	2	2	2
19	Incluir enlaces en las redes sociales y páginas web de las 3 orgs.	67%	2	1	2	3
20	Desarrollar estrategias enfocadas a las medidas de seguridad de los productos.	67%	2	2	1	3
21	Priorizar en los planes los productos bandera de cada organización.	67%	2	3	2	2
22	Aprovechar los productos no replicables para promoción.	67%	1	2	2	3
23	Establecer la planeación gradual, flexible y acorde al entorno.	67%	3	3	1	2
24	Mantener capacitado y actualizado al personal.	87%	3	3	2	2
25	Contemplar en los planes estratégicos la capacitación conjunta.	60%	3	2	2	2
26	Proyectar los esquemas de servicio seguro al mercado.	60%	1	2	1	2
27	Contemplar en los planes estratégicos la observación de tendencias y benchmarking.	60%	2	2	2	2
28	Tener más flexibilidad en el diseño de paquetes que los competidores.	60%	1	1	1	3
29	Adaptar las redes sociales a las nuevas tendencias (VR 360)	60%	1	1	3	1
30	Contar con esquemas seguros de prestación de servicio.	60%	2	2	1	2
31	Alimentar los medios de contacto con información actualizada.	53%	1	1	2	2
32	Proyectar esquemas de seguridad en las redes sociales.	53%	1	1	1	2
33	Implementar rápidamente nuevas medidas de seguridad	53%	1	3	2	0
34	Documentar las medidas de seguridad pertinentes para cada producto.	47%	1	0	1	2
35	Realizar estudios de curva de aprendizaje en las organizaciones.	47%	1	3	2	1
36	Contemplar el hospedaje disponible como elemento de retención de clientes.	47%	1	2	0	2
37	Recurrir a la publicidad que motive la réplica de estos esquemas de turismo de naturaleza.	47%	1	1	0	2
38	Diseñar publicidad de toda la oferta y colocarla en los emprendimientos.	47%	2	0	1	1
39	Considerar inversiones conjuntas en publicidad para reducir costos.	47%	2	1	1	0
40	Disminuir riesgos y accidentes en la prestación de servicio.	47%	2	2	2	0
41	Actualizar las medidas de seguridad a comunicados oficiales.	47%	1	2	1	2
42	Cuidar los recursos naturales de la región.	47%	2	2	1	0
43	Proyectar el plan a los integrantes de los emprendimientos.	40%	2	1	1	1
44	Documentar la supervisión del mantenimiento.	40%	1	2	1	0
45	Documentar aspectos relevantes de control de calidad.	33%	1	2	1	1
46	Diseñar artículos promocionales de la flora y fauna de la región.	33%	1	1	0	0
47	Organizar espacios donde los trabajadores veteranos compartan experiencia.	33%	1	2	2	0
48	Extender estudios de calidad de vida laboral a todos los emprendimientos.	27%	2	1	1	0
49	Crear espacios para que trabajadores puedan transmitir su experiencia.	20%	1	1	0	1

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

El sistema clasifica de manera automática aquellas estrategias cuyo impacto es mayor en los objetivos, de tal manera que se puedan establecer prioridades en función de las capacidades y los recursos en un momento determinado para su ejecución.

Cabe destacar la importancia que implica la generación de todas las estrategias, debido a que aun cuando no se atiendan las de impacto medio o menor impacto en el corto plazo, deben considerarse para su atención a largo plazo, ya que en función de que el clúster avance, su importancia puede llegar a variar, y de esta situación surge la necesidad por implementar de manera periódica revisiones de este tipo.

4.2.6.4 Selección de estrategias

Contando con la valoración de las estrategias acorde a su impacto, se calificaron con base a cuatro criterios (impacto de los objetivos, necesidad de recursos financieros, rapidez de implementación y nivel de preparación de la organización para la implementación), esto en una escala del 1 al 7, donde 1 es pésimo, 2 muy malo, 3 malo, 4 regular, 5 bueno, 6 muy bueno y 7 excelente, para determinar su deseabilidad, tal como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 52. Selección de iniciativa, estrategia/objetivo

INICIATIVA (ESTRATEGIA) / CRITERIO	Deseabilidad	Impacto sobre los objetivos	Necesidad de recursos financieros para su implementación (\$)	Rapidez de implementación	Nivel de preparación de la organización para la implementación
	Ponderación 100%	40	30	15	15
1 Diseñar un plan estratégico para el clúster. (Impacto: 100%)	81%	7	6	4	3
2 Documentar un plan estratégico para el clúster. (Impacto: 100%)	81%	7	6	4	3
3 Ofertar productos turísticos conjuntos. (Impacto: 87%)	74%	7	6	2	2
4 Describir claramente las características de los productos existentes. (Impacto: 87%)	90%	6	7	6	6
5 Definición de los productos bandera y anclarlos a paquetes. (Impacto: 87%)	87%	7	6	4	6
6 Añadir en los planes apartados de productos conjuntos entre las 3 orgs. (Impacto: 80%)	81%	7	5	4	5
7 Armar paquetes conjuntos permite la diferenciación. (Impacto: 80%)	64%	6	4	3	3
8 Encadenar la oferta permite programar de mejor forma los costos. (Impacto: 80%)	71%	6	7	2	1
9 Diseñar paquetes atractivos mediante promociones. (Impacto: 80%)	58%	6	4	2	1
10 Diseñar paquetes distintos cada temporada. (Impacto: 80%)	56%	6	4	1	1
11 Modificar aspectos en los productos periódicamente. (Impacto: 80%)	76%	7	5	3	4
12 Delimitar derechos y responsabilidades de cada uno de los participantes. (Impacto: 73%)	78%	5	7	5	4

13	Identificar la aportación de cada uno de los participantes al grupo. (Impacto: 73%)	86%	6	7	5	5
14	Poner atención a las nuevas tendencias (adaptarse rápido). (Impacto: 73%)	70%	7	4	3	3
15	Atender las señales del entorno y aprovechar las oportunidades. (Impacto: 73%)	70%	7	4	3	3
16	Atender la satisfacción del cliente para evitar costos reputacionales. (Impacto: 73%)	70%	7	4	3	3
17	Seleccionar a empleados mejor dispuestos a la colaboración. (Impacto: 73%)	66%	6	6	2	1
18	Trabajar en la disminución de conflictos y resistencia al cambio. (Impacto: 67%)	63%	5	5	3	3
19	Incluir enlaces en las redes sociales y páginas web de las 3 orgs. (Impacto: 67%)	84%	6	6	6	5
20	Desarrollar estrategias enfocadas a las medidas de seguridad de los productos. (Impacto: 67%)	60%	6	2	4	4
21	Priorizar en los planes los productos bandera de cada organización. (Impacto: 67%)	87%	7	6	5	5
22	Aprovechar los productos no replicables para promoción. (Impacto: 67%)	88%	6	7	6	5
23	Establecer la planeación gradual, flexible y acorde al entorno. (Impacto: 67%)	75%	6	5	4	5
24	Mantener capacitado y actualizado al personal. (Impacto: 87%)	87%	7	6	5	5
25	Contemplar en los planes estratégicos la capacitación conjunta. (Impacto: 60%)	85%	7	6	4	5
26	Proyectar los esquemas de servicio seguro al mercado. (Impacto: 60%)	72%	7	4	4	3
27	Contemplar en los planes estratégicos la observación de tendencias y benchmarking. (Impacto: 60%)	77%	6	6	4	4
28	Tener más flexibilidad en el diseño de paquetes que los competidores. (Impacto: 60%)	75%	6	5	4	5
29	Adaptar las redes sociales a las nuevas tendencias (VR 360) (Impacto: 60%)	62%	6	4	3	2
30	Contar con esquemas seguros de prestación de servicio. (Impacto: 60%)	68%	7	3	3	4
31	Alimentar los medios de contacto con información actualizada. (Impacto: 53%)	86%	6	6	6	6
32	Proyectar esquemas de seguridad en las redes sociales. (Impacto: 53%)	91%	7	6	6	6
33	Implementar rápidamente nuevas medidas de seguridad (Impacto: 53%)	71%	6	4	4	5
34	Documentar las medidas de seguridad pertinentes para cada producto. (Impacto: 47%)	86%	6	6	6	6
35	Realizar estudios de curva de aprendizaje en las organizaciones. (Impacto: 47%)	65%	5	5	4	3
36	Contemplar el hospedaje disponible como elemento de retención de clientes. (Impacto: 47%)	86%	6	6	6	6
37	Recurrir a la publicidad que motive la réplica de estos esquemas de turismo de naturaleza. (Impacto: 47%)	80%	5	6	6	6
38	Diseñar publicidad de toda la oferta y colocarla en los emprendimientos. (Impacto: 47%)	87%	7	5	6	6
39	Considerar inversiones conjuntas en publicidad para reducir costos. (Impacto: 47%)	84%	6	7	5	4
40	Disminuir riesgos y accidentes en la prestación de servicio. (Impacto: 47%)	75%	6	5	4	5
41	Actualizar las medidas de seguridad a comunicados oficiales. (Impacto: 47%)	73%	6	5	4	4
42	Cuidar los recursos naturales de la región. (Impacto: 47%)	81%	6	5	6	6
43	Proyectar el plan a los integrantes de los emprendimientos. (Impacto: 40%)	71%	5	6	4	4
44	Documentar la supervisión del mantenimiento. (Impacto: 40%)	75%	6	5	4	5
45	Documentar aspectos relevantes de control de calidad. (Impacto: 33%)	73%	6	5	4	4
46	Diseñar artículos promocionales de la flora y fauna de la región. (Impacto: 33%)	79%	6	5	5	6
47	Organizar espacios donde los trabajadores veteranos compartan experiencia. (Impacto: 33%)	75%	6	5	5	4
48	Extender estudios de calidad de vida laboral a todos los emprendimientos. (Impacto: 27%)	71%	6	4	4	5
49	Crear espacios para que trabajadores puedan transmitir su experiencia. (Impacto: 20%)	75%	6	5	5	4

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Tal como se aprecia en la tabla anterior, resulta complejo clasificar un número tan importante de acciones requeridas para el clúster, ya que, si bien el impacto en los objetivos debería ser el criterio determinante, dadas las condiciones actuales no resulta el más objetivo, teniendo que el sistema efectuó una clasificación cruzada donde es posible abordar de manera inmediata los primeros objetivos, aun cuando su rapidez de implementación no sea la ideal.

4.2.6 Elección de estrategias

4.2.6.1 Acciones

Contando con una clasificación completa de las estrategias necesarias para el clúster, se procedió a considerar las más significativas en el momento de la aplicación del sistema, e integrar algunas relativas mediante su conversión a acciones, contemplando el eslabón de la cadena de valor relacionado, los responsables, el mes de inicio y el mes final, omitiendo el apartado de inversión requerida por ser un apartado que depende de forma confidencial del clúster, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 53. Acciones

	INICIATIVAS	#	ACCIONES	ESLABÓN DE LA CADENA DE VALOR RELACIONADO	RESPONSABLE	INVERSIÓN REQUERIDA	MES DE INICIO	MES FINAL
1	Diseñar un plan estratégico para el clúster. (Impacto: 100%) (Deseabilidad: 81%)	1	Delimitar derechos y responsabilidades de cada uno de los participantes al grupo.	DIRECCIÓN	Gerencias		1	2
		2	Trabajar en la disminución de conflictos y resistencia al cambio.	OPERACIONES	Gerencias		1	18
		3	Proyectar el plan a los integrantes de los emprendimientos.	DIRECCIÓN	Gerencias		5	6
		4						
		5						
2	Ofertar productos turísticos conjuntos. (Impacto: 87%) (Deseabilidad: 74%)	1	Describir claramente las características de los productos existentes.	MERCADEO	Ventas/Operación		1	2
		2	Diseñar paquetes distintos cada temporada.	MERCADEO	Ventas		1	36
		3	Incluir enlaces en las redes sociales y páginas web de las 3 orgs.	MERCADEO	Ventas		1	2

		4	Proyectar los esquemas de servicio seguro al mercado.	MERCADEO	Ventas/Operación		3	36
		5	Diseñar publicidad de toda la oferta y colocarla en los emprendimientos.	MERCADEO	Ventas		3	36
3	Mantener capacitado y actualizado al personal. (Impacto: 87%) (Deseabilidad: 87%)	1	Contemplar en los planes estratégicos la capacitación conjunta.	TALENTO HUMANO	Gerencias/RH		3	36
		2	Implementar rápidamente nuevas medidas de seguridad.	CALIDAD Y AMBIENTE	RH		1	36
		3	Documentar los aspectos relevantes de control de calidad.	CALIDAD Y AMBIENTE	RH/Operación		1	2
		4	Crear espacios para que trabajadores puedan transmitir su experiencia.	TALENTO HUMANO	Gerencia/RH		3	36
		5	Extender estudios de calidad de vida laboral a todos los emprendimientos.	TALENTO HUMANO	RH		6	24

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Se mantuvieron las iniciativas primordiales para iniciar operaciones conjuntas en el clúster, las cuales fueron “diseñar un plan estratégico para el clúster”, “ofertar productos turísticos conjuntos” y “mantener capacitado y actualizado al personal”, ya que son claves después de todos los enfoques analizados.

4.2.6.2 Planes tácticos y presupuesto

En el apartado de planes tácticos y presupuesto se consideran todas las acciones descritas anteriormente en donde el sistema permite presupuestar con base en el inicio y fin de cada una, así como por criterios de la cadena de valor, y en este caso en particular se omitió la alimentación de estos datos por ser confidenciales para el clúster. Una aproximación de su aplicación se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 54. Planes tácticos

PLANES TÁCTICOS

Eslabones (en blanco)	INICIO	FINAL	PRESUPUESTO RELATIVO
CALIDAD Y AMBIENTE	1	19	
RH	1	36	
Implementar rápidamente nuevas medidas de seguridad.	1	36	
RH/Operación	1	2	
Documentar los aspectos relevantes de control de calidad.	1	2	
OPERACIONES	1	18	
Gerencias	1	18	
Trabajar en la disminución de conflictos y resistencia al cambio.	1	18	
MERCADEO	2	22	
Ventas/Operación	2	19	
Describir claramente las características de los productos existentes.	1	2	
Proyectar los esquemas de servicio seguro al mercado.	3	36	
Ventas	2	25	
Diseñar paquetes distintos cada temporada.	1	36	
Incluir enlaces en las redes sociales y páginas web de las 3 orgs.	1	2	
Diseñar publicidad de toda la oferta y colocarla en los emprendimientos.	3	36	
DIRECCIÓN	3	4	
Gerencias	3	4	
Delimitar derechos y responsabilidades de cada uno de los participantes al grupo.	1	2	
Proyectar el plan a los integrantes de los emprendimientos.	5	6	
TALENTO HUMANO	4	32	
Gerencias/RH	3	36	
Contemplar en los planes estratégicos la capacitación conjunta.	3	36	
RH	6	24	
Extender estudios de calidad de vida laboral a todos los emprendimientos.	6	24	
Gerencia/RH	3	36	
Crear espacios para que trabajadores puedan transmitir su experiencia.	3	36	
Total general	2	21	

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

4.2.6.3 Implementación

El último de los apartados considerados en el sistema empleado aborda la parte de implementación, en la cual se analizan ocho factores y se evalúan conforme su nivel de riesgo en una escala del 1 al 5, donde 1 es muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto y 5 muy alto. Lo que busca este apartado es implementar las estrategias correctamente, de la manera más sencilla, tal como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 55. 8C para una adecuada ejecución de la estrategia

8C para una adecuada ejecución de la estrategia

(A) FACTOR	(B) DESCRIPCIÓN	(C) POND.	(D) ANÁLISIS	(E) NIVEL DE RIESGO (1 - 5)	(F) NOTA OBTENIDA (E x 20 / 100)	(G) ACCIONES CLAVE
Comportamiento	El estilo de liderazgo imperante apoya la ejecución de la estrategia.	15%	Las figuras gerenciales se encuentran al tanto de los acontecimientos en las organizaciones, y atienden los asuntos de manera rápida y directa cuando es necesario.	1	20%	
Conocimiento	Se cuenta con las competencias requeridas para garantizar los resultados.	15%	Aún cuando se trata de una propuesta compleja y extensa, se cuenta con el apoyo de aliados para la implementación.	1	20%	
Cultura	La cultura imperante es coherente con la estrategia formulada.	10%	El ejido ha podido transitar a una cultura de servicio al cliente de manera adecuada, no se consideran problemas significativos en este sentido.	2	40%	
Clima laboral	El ambiente laboral brinda satisfacción a los colaboradores.	10%	Al ser esquemas colectivos de trabajo en una región rural ejidal, se visualiza un clima laboral sano. Es pertinente un estudio en este sentido.	3	60%	Realizar estudios de clima laboral en los emprendimientos.
Coaching	El sistema de evaluación, retroalimentación y apoyo a cada colaborador es coherente con la estrategia.	15%	Los trabajadores cuentan con empleo en su región y prestaciones de acuerdo a la ley.	2	40%	
Compensación	Los reconocimientos y recompensas establecidos facilitarán la implementación de la estrategia.	15%	Se requiere un sistema de incentivos, los cuales pueden ser bonos de puntualidad o asistencia. Al mismo tiempo, se les puede otorgar estímulos de otro tipo (eventos, programas).	4	80%	Diseño de eventos y programas para estimular la productividad de los trabajadores.
Carrera	El personal clave será retenido por la organización.	10%	Los colaboradores se encuentran laborando principalmente en el territorio ejidal donde habitan. No se espera una alta rotación.	2	40%	

Comunicación	Existen los mecanismos y prácticas de comunicación para facilitar la implementación de la estrategia.	10%	Los equipos de trabajo se encuentran en comunicación constante.	1	20%	
TOTAL		100%		2.00	40%	

Fuente: Software Administración Estratégica, Rodríguez, 2016.

Tal como se aprecia en la tabla anterior, se contemplan ocho factores calculados con una ponderación particular para cada uno de ellos, de tal manera que comportamiento (15%), conocimiento (15%), cultura (10%), clima laboral (10%), coaching (15%), compensación (15%), carrera (10%) y comunicación (10%) fueron evaluados con un nivel de riesgo de la escala descrita anteriormente, de tal forma que el único aspecto de cuidado es el de compensación, por lo que se señala como recomendación el diseño de eventos y programas (no monetarios) para estimular la productividad de los trabajadores, pero a nivel general, la implementación cuenta con un riesgo del 40%.

Este apartado de implementación es útil para las figuras directivas de cada uno de los emprendimientos, ya que permite una orientación respecto a la manera de emplear las etapas de la propuesta, así como la ejecución de las estrategias antes planteadas, sin embargo, dada la naturaleza constitutiva de estos EST, la aplicación de esta propuesta deberá darse en un proceso gradual y mediante consenso de los integrantes del ejido, por lo que esto supone espacios para su adaptación por parte de los emprendedores.

Esto supone cambios significativos en el ejido, primero, en la forma de organizar los recursos y capacidades de cada uno de los emprendimientos, ya que mediante la propuesta pasarán de ser entidades cuya operación es aislada entre sí mismas a un clúster fortalecido en términos competitivos con una mayor capacidad de respuesta a un entorno dinámico, cambiante y selectivo (Hannan y Freeman, 1993); y segundo, de tipo cultural, en donde la operación del ejido vuelve a su base de creación, la cual es el trabajo en comunidad, lo cual repercute en la visión de los ejidatarios emprendedores respecto a la operación organizacional, a una forma de mayor cooperación e integración formal.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

La presente propuesta significa la puesta en marcha del modelo de Rodríguez (2016) hacia un nuevo enfoque, el cual apuntala a la integración de los EST considerando el capital social, de tal manera que el análisis de la red social en la cual las iniciativas en territorio ejidal de El Jorullo operan, posibilitó una adecuación de las etapas del modelo a la medida de sus necesidades, lo que permite la adaptación y apropiación de estos contenidos de una forma armónica para los emprendedores, debido a que se organizó una importante cantidad de información que no es ajena a los ejidatarios.

Para dicha aplicación, fue indispensable considerar el aporte de la ecología de la población organizacional propuesta por Hannan y Freeman (1977, 1993), que se trata de un contenido que considera tres etapas (variación, selección y retención), las cuales se ajustan adecuadamente al planteamiento de la teoría del capital social (Hanifan, 1916, 1920) basada en la interacción de individuos en un entorno determinado.

El ajuste entre aportes teóricos mencionado anteriormente se vuelve tangible para fines de aplicación práctica a través del ARS propuesto por Borgatti, Everret y Freeman (2002), y actualizado por Borgatti, Everett y Johnson (2013), en donde a los vínculos de los individuos, les son asignados valores de medida tales como la cercanía, intermediación y centralidad (Nava y Mercado-Celis, 2019).

Con los valores de medición propios del ARS, es posible precisar de mejor manera la forma de integración organizacional más apropiada para un conjunto determinado, ya que existe una amplia variedad de opciones, entre las que se pueden mencionar las más importantes, como las *Joint Venture*, alianzas estratégicas, redes organizacionales, clubes de productos, clústers y

comunidades de práctica (Porrás, 2003; Wenger, 1998; Porter, 1987,1998; Pérez y García, 2012).

En este punto debe destacarse que no se manifiesta una forma de integración organizacional definitiva, sin embargo, la selección de la mejor alternativa debe atender los puntos centrales de la administración estratégica en donde se implemente, es decir, los objetivos, las estrategias, las acciones y los indicadores (Rosas, 2007; Wheelen y Hunger, 2013; Rodríguez, 2016; Verduzco, 2018).

En este proceso de integración, aplicado en un sistema, tiene lugar un proceso de retroalimentación (Hernández y Rodríguez, 2011; Peña, 2017) desde el ARS para la mejora de resultados, y de ésta forma mejorar, es decir, alcanzar un mayor nivel de competitividad (Rojas y Sepúlveda, 1999; Porter, 2008) mediante el capital social.

Esta mayor competitividad alude a gestionar las relaciones existentes en el marco del capital social, con diversos participantes del entorno que tienen la capacidad de influir en las diferentes áreas funcionales de los emprendimientos, presentes en la cadena de valor, tales como la dirección, finanzas, tecnología e innovación, calidad y ambiente, así como talento humano, teniendo repercusiones en las actividades primarias del conjunto, es decir, en la logística de entrada y salida, operaciones, mercadeo y servicio posventa (Porter, 2016; Rodríguez, 2016).

Este nuevo enfoque cuenta con potencial para ser aplicado a otras comunidades de emprendedores rurales, las cuales pueden llegar a disponer de diversos recursos, productos, capacidades y destrezas de manera aislada, y mediante sistemas como el aquí presentado les es posible organizar el trabajo para lograr ser más competitivos de forma integrada, delimitando la manera de canalizar dichos recursos, asignando las actividades y responsabilidades que a cada uno le correspondan, lo cual atiende de manera directa una de las debilidades de mayor importancia en los ejidos, que es la organización.

Por otro lado, la participación que tiene cada uno de los actores identificados en la dinámica relacional del clúster turístico del ejido “El Jorullo” se encuentra sumamente diversificada, ya que cada uno de ellos han tenido diferentes tipos y niveles de participación dentro de las múltiples etapas de cada uno de los emprendimientos encontrados, pero se resalta la importancia que conlleva la figura ejidal dentro del sistema como un actor determinante, ya que tiene participación en las tres organizaciones y los beneficios obtenidos de estos nexos son tanto operativos como de intermediación con el exterior, al ser el mayor intermediario entre todos los participantes observados.

En ese sentido, es indispensable trabajar en las conexiones entre Canopy River, Jorullo Paradise y Rancho El Coyote para que éstos dos últimos puedan fortalecer su participación con los demás actores de la dinámica turística, esto es, se reconoce la necesidad de fortificar las relaciones existentes entre los participantes del ejido a su interior para mejorar la participación al exterior de sus empresas que aún se encuentran en etapa de maduración, y de esta manera fomentar su competitividad.

Se reconoce también que cuando una organización alcanza la maduración dentro de su ciclo de vida, se generan repercusiones que impactan en el comportamiento de la red en la que se encuentra inmersa, tal y como pudo evidenciarse, la empresa turística Canopy River es uno de los actores más relevantes en términos de centralidad, intermediación y cercanía, incluso aún más que el ejido que le da origen, por lo que cuando Jorullo Paradise y Rancho El Coyote alcancen también dicha etapa, se espera que los indicadores y la estructura del sociograma generado anteriormente presente cambios importantes en función del desarrollo de los emprendimientos.

En ese mismo orden de ideas, se identificó que el ARS se encuentra complementado con una importante diversidad de indicadores que pueden considerarse como cuantitativos derivado de sus formas de cálculo y estos pueden representar insumos valiosos para su interpretación y correlación, sin embargo, en el presente estudio se enfocó en la dinámica relacional de un

sistema ejidal que opera de manera consolidada en el ámbito turístico como clúster, y los aspectos cualitativos se consideraron como indispensables para este estudio, mismos que funcionan como incentivos para la elaboración del sistema administrativo de la empresa tractora y de esta manera generar los esquemas de colaboración que le permitan a todo el ejido consumir de manera apropiada su finalidad de volverse un sistema turístico consolidado.

La implementación de un sistema tan completo como el de Rodríguez (2016) en las entidades de El Jorullo, complementado con un ARS desde sus bases de planeación respecto a los actores clave, representa el mecanismo para idear los aspectos necesarios en el clúster para convertirse en un destino, considerando todos los factores organizacionales tanto internos como externos, tácticos, estratégicos y operativos, de tal manera que es completamente viable para los emprendimientos estudiados el ejercer acciones colectivas para su participación conjunta en los mercados.

No debe perderse de vista en ningún momento del desarrollo de cada uno de las organizaciones estudiadas que por su constitución, su finalidad es responder a las carencias del territorio y de sus integrantes, sin perder la cultura distintiva que caracteriza a los habitantes del territorio ejidal rural El Jorullo, por lo que una actuación conjunta es un medio para revalorizar las actividades del sector rural adaptadas a los tiempos modernos y al mismo tiempo permitiendo a los emprendedores conservar sus tierras de manera productiva en manos de sus familias.

Con lo expuesto anteriormente se puede reconocer el logro del objetivo de investigación planteado, debido a que la propuesta aquí presentada reúne todos los requisitos contextuales, teóricos, y metodológicos necesarios para ser pertinente y aplicable a la comunidad de emprendimientos estudiada, por tanto, la hipótesis presentada aun en carácter de investigación cualitativa se acepta, al haberse diseñado sobre las bases teóricas que versan en torno a la competitividad, considerando en un apartado final del modelo implementado para

una adecuada ejecución de las estrategias planteadas como componentes medulares del sistema.

Con ello es posible apreciar la competitividad moderna, que en el pasado era orientada al incremento de capacidades individuales, pero que en la actualidad y ante el panorama que viven los EST, alienta y motiva a la cooperación como una nueva forma de incrementar sus capacidades en un entorno determinado, dotando así de mayores posibilidades de supervivencia en los mercados cada día más complejos.

El capital social organizacional abordado en capítulos anteriores, permite constatar que se trata de uno de los conceptos más cambiantes que existen, derivado de que, tal como la teoría de la ecología organizacional establece, los entornos cambian y seleccionan a nuevos participantes constantemente, por lo que dicho capital encargado de describir éstas relaciones y vínculos mostrará fluctuaciones en función de la entrada y salida de participantes en entornos determinados.

El enfoque contemporáneo de la competitividad se encuentra relacionado de manera estrecha con el capital social, y tal como se abordó en la presente investigación, ambos conceptos aplicados en el campo organizacional mediante un sistema de integración, se identifican como un medio de supervivencia y fortalecimiento en tiempos adversos.

La documentación de los emprendimientos del ejido El Jorullo es un importante referente incluso para las entidades gubernamentales, de tal modo que bajo el efecto demostración sean apoyadas otras iniciativas y localidades rurales para la mejora de sus condiciones de vida, la revalorización de sus territorios y la preservación de su cultura, al apoyarlos y orientarlos sobre cómo complementar sus actividades tradicionales con actividades del sector terciario, tales como el turismo.

El apoyo antes mencionado debe buscar la integración de las comunidades, para la unificación organizada de sus recursos, de tal forma que

dichas localidades rurales que cuentan con propiedad comunal de tierras, también establezcan responsabilidades comunales, y el apoyo organizado de todos sus integrantes sea el mecanismo para alcanzar mejores niveles de calidad de vida.

La integración propuesta se reconoce también como una estrategia para la recuperación ante el escenario adverso ocasionado por la pandemia del COVID-19, que ha dejado importantes repercusiones en todos los sectores económicos, por lo que se vislumbra la colaboración como un elemento para acelerar la recuperación no sólo económica, sino social de esta contingencia sanitaria.

Sin duda el fenómeno del emprendimiento en sus formas conocidas y por conocer, es y será una línea investigativa abierta, al responder a las necesidades de los emprendedores, las cuales se encuentran en constante cambio y esto motiva a tendencias y enfoques novedosos a los cuales se deberá orientar nueva teoría en respuesta a múltiples obstáculos y oportunidades en la práctica organizacional.

Se reconocen como futuras líneas de investigación las áreas de capital humano y clima organizacional centrado en las relaciones interpersonales de los ejidatarios en los emprendimientos, en vista de que su constitución se encuentra motivada en mejorar las condiciones de vida de los habitantes locales, por lo que estudios a profundidad en ese sentido permitirían constatar la incidencia de la economía social ejercida en el campo práctico de las organizaciones, como en este caso los emprendimientos sociales turísticos dotados de sistemas de gestión que les permitan ser más competitivos y las repercusiones de su implementación en el elemento humano, así como también en el ámbito del desarrollo local.

Otra línea de investigación se identifica ante la relación de los EST con otras entidades tales como la sociedad, el gobierno y las universidades, y en cómo dichos vínculos han repercutido en enfrentar las repercusiones de la pandemia ocasionada por el COVID-19.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldana Olivar, R. A., & Urribarri Monagas, A. J. (2013). Alianzas estratégicas en las organizaciones. *Sustentabilidad al día*.
- Almaguer La Rosa, D., Avila Albear, A., & Pérez Rangel, M. (2012). El potencial de desarrollo local y las ventajas de su visión desde una perspectiva de redes. *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social*, 6(12), 1-20.
- Amaya Molinar, C. M., Sosa Ferreira, A. P., & Moncada Jiménez, P. (2017). Determinantes de competitividad turística en destinos de sol y playa mexicanos. *Región y Sociedad*, 279-315.
- Anfara, V., & Angelle, P. (2008). What Research Says: Communities of Practice Promote Shared Learning for Organizational Success. *Middle School Journal*, 39(5), 52-58.
- Anzola Rojas, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Apaza, R. (25 de Agosto de 2012). *www.rubenapaza.com*. Recuperado el 11 de Abril de 2021, de <https://www.rubenapaza.com/2012/08/sistema-de-gestion-estrategica.html#:~:text=Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%3A%20Es,crecimiento%20sostenible%20de%20una%20organizaci%C3%B3n>.
- Arechavala Vargas, R., & Hernández Águila, E. D. (2014). Modelo de procesos de clusterización en empresas de Jalisco. En R. Arechavala Vargas, *Procesos de clusterización en Jalisco. Retos del aprendizaje y la colaboración interempresarial* (págs. 13-26). Guadalajara, Jalisco: Universidad de Guadalajara.
- Arriagada, I., Miranda, F., & Pavez, T. (2004). *Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. CEPAL.
- Ashford, N. A., Hall, R. P., Arango-Quiroga, J., Metaxas, K. A., & Showalter, A. L. (2020). Addressing Inequality: The First Step Beyond COVID-19 and Towards Sustainability. *Sustainability*, 12(5404). doi:<https://doi.org/10.3390/su12135404>

- Balderas Pedrero, M. d. (2012). *Administración de los servicios de enfermería*. México, D.F.: McGrawHill Educación.
- Barbulescu, O., Simona Tecau, A., Munteanu, D., & Petrisor Constantin, C. (2021). Innovation of Startups, the Key to Unlocking Post-Crisis Sustainable Growth in Romanian Entrepreneurial Ecosystem. *Sustainability*, 13(671), 1-16. doi:<https://doi.org/10.3390/su13020671>
- Bargsted, M. A. (2013). El emprendimiento social desde una mirada psicosocial. *Civilizar*, 121-132.
- Bartol, K., Tein, M., Matthews, G., Sharma, B., & Scott-Ladd, B. (2010). *Management: A Pacific Rim Focus*. Sydney: McGraw-Hill.
- Basurto Hernández, S., & Escalante Semerena, R. (2012). Impacto de la crisis en el sector agropecuario en México. *Economía unam*, 51-73.
- Baum, J. A., & Oliver, C. (1991). Institutional Linkages and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 187-218.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Betancourt Tang, J. R. (2002). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Aspectos Conceptuales*. Venezuela: T.G.RED 2000 Ediciones.
- Blanco Portillo, R. (2011). El Club de Producto Ecoturismo en España: Un método para su configuración y evaluación. *Estudios Turísticos*, 59-106.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Freeman, L. C. (2002). *Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis*. Massachusetts: Harvard Analytic Technologies.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Johnson, J. C. (2013). *Analyzing Social Networks*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network Analysis in the Social Sciences. *Science*, 892-895.
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. New York: Greenwood Press.
- Bravo Silva, J. L., & García Aguas, C. A. (2020). La gobernanza corporativa como factor estratégico para el desarrollo de la inteligencia competitiva en

- empresas de servicios turísticos: El caso de Puerto Vallarta, Jalisco, México. *Acta Universitaria Multidisciplinary Scientific Journal*, 1-14.
- Burgers, W. P., Hill, C. W., & Kim, W. C. (1993). A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of the Global Auto Industry. *Strategic Management Journal*, 14(6), 419-432.
- Camargo Mireles, F. (2011). Factores de éxito de las alianzas estratégicas: el caso de las empresas integradoras mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 27(120), 105-126.
- Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society*. Malden, Massachusetts: Wiley-Blackwell.
- Chavez Dagostino, R. M., Sánchez González, Y., & Fortes, S. (2017). *De campesinos a empresarios: experiencia turística del ejido El Jorullo*. Puerto Vallarta: Universidad de Guadalajara.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico, D.F.: McGrawHill.
- Claro, D. P., & Ramos, C. (2018). Sales intrafirm networks and the performance impact of sales cross-functional collaboration with marketing and customer service. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-19.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge: Belknap Press.
- Coraggio, J. L. (2003). Una alternativa socioeconómica necesaria: la economía social. En C. Danani, *Política Social y Economía Social. Debates Fundamentales, Colección Lecturas sobre Economía Social* (págs. 169-202). Buenos Aires: OSDE.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2019). *Teoría y diseño organizacional*. Ciudad de México: Cengage.
- de Arteche, M., Santucci, M., & Welsh, S. V. (2013). Redes y clusters para la innovación y la transferencia del conocimiento. Impacto en el crecimiento regional en Argentina. *Estudios Gerenciales*, 127-138.

- Díaz García, M. d., Peña Casillas, C. S., Espinoza Sánchez, R., & Verduzco Villaseñor, M. d. (2020). Club de productos turísticos para la integración de oferta turística en emprendimientos: Caso El Jorullo. En R. Espinoza Sánchez, E. Andrade Romo, & C. S. Peña Casillas, *Emprendimientos Sociales Turísticos. Estudios de caso en la región de Bahía de Banderas, México*. (págs. 113-136). Puerto Vallarta, Jalisco: Universidad de Guadalajara.
- Durkheim, É. (1893). *The division of labour in society*. New York: McMillan.
- Dussel, E. (2001). *Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir de Centroamérica utilizando los programas y la metodología CAN y MAGIC*. México D.F.: Naciones Unidas CEPAL.
- Espinoza Sanchez, R. (2010). *Las comunidades de práctica en la sociedad académica del Centro Universitario de la Costa (Tesis de doctorado)*. Tijuana, Baja California: Universidad de Tijuana.
- Espinoza Sanchez, R. (2017). *Impactos del Turismo en el Desarrollo Local*. Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de la Costa, UDG-CA-443 Analisis Regional y Turismo. Puerto Vallarta, Jalisco: Red Turismo, Desarrollo e Impactos.
- Espinoza Sánchez, R., Cornejo Ortega, J. L., Bravo Olivas, M. L., & Verduzco Villaseñor, M. D. (2018). Los emprendimientos sociales turísticos, nuevos esquemas para el desarrollo del turismo en el ámbito de las comunidades rurales en Bahía de Banderas, México. *TURPADE*(7), 31-40.
- Espinoza Sánchez, R., Esparza Mariscal, A., Martínez Hernández, R., & Ceceña Estrada, H. (2011). Turismo rural y desarrollo local en el municipio de Mascota, Jalisco. En E. Andrade Romo, R. M. Chávez Dagostino, & R. Espinoza Sánchez, *Turismo, Desarrollo y Región. Estudio de casos* (págs. 127-145). Guadalajara, Jalisco: Prometeo Editores.
- Espinoza, R., Chávez, R. M., & Andrade, E. (2012). Lo global - local como base del turismo y la sustentabilidad. Una discusión teórica conceptual. En López, A., López, G., Andrade, E., Chávez, R.M., y Espinoza, R. Lo global y el turismo. Nuevos paradigmas de interpretación. *Academia Mexicana de Investigación Turística, A.C., Universidad de Guadalajara, México*, 41-54.

- Espinoza, R., Covarrubias, Z. J., & Cornejo, J. L. (2014). Un acercamiento al estudio del paisaje apoyado en la ecología de la población empresarial turística. En J. C. Monterrubio, & A. López, *De la dimensión teórica al abordaje empírico del turismo en México* (págs. 95-102). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Mayer-Stamer, J. (1996). *Systemic Competitiveness: New governance patterns for industrial development*. Gran Bretaña, Inglaterra: Frank Cass.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix -- University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. *EASST*, 14(1), 14-19. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=2480085>
- Fernández de Arroyabe, J. C., & Arranz Peña, N. (1999). Las redes de cooperación empresarial ¿una organización para el próximo milenio? *Dirección y Organización*, 13-19.
- Fernández y Fernández, R. (1946). Problemas creados por la reforma agraria de México. *El Trimestre Económico*, 463-494.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata S.L.
- Forni, P., Siles, M., & Barreiro, L. (2004). *¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo en contextos de Exclusión Social y Pobreza?* East Lansing, Michigan: The Julian Samora Research Institute, Michigan State University.
- Fortes, S., & Sánchez González, Y. (2017). El Jorullo: un ejido con historia, un ejido innovador. En R. M. Chávez Dagostino, Y. Sánchez González, & S. Fortes, *De campesinos a empresarios: experiencia turística del Ejido El Jorullo* (págs. 97-120). Puerto Vallarta: Universidad de Guadalajara.
- Fraguela Formoso, J. A., Carral Couce, L., Iglesias Rodríguez, G., Castro Ponte, A., & Rodríguez Guerreiro, M. J. (2011). La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial. *Dyna*, 78(167), 44-49.
- Fukuyama, F. (2001). *La gran ruptura*. Madrid: Punto de lectura.

- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Nueva York: Aldine.
- Gobierno del Estado de Jalisco. (22 de Noviembre de 2014). ACUERDO DEL CIUDADANO GOBERNADOR CONSTITUCIONAL DEL ESTADO DE JALISCO, MEDIANTE EL CUAL SE ESTABLECE LA REGIONALIZACION ADMINISTRATIVA DEL ESTADO DE JALISCO PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE LA ENTIDAD. *El Estado de Jalisco Periódico Oficial*, págs. 3-10.
- Gobierno del Estado de Nayarit. (2005). *Plan Nacional de Desarrollo 2005-2011*. Tepic: Talleres Gráficos del Gobierno del Estado de Nayarit.
- Gouvea, R., Kassicieh, S., & Montoya, M. (2013). Using the quadruple helix to design strategies for the green economy. *Technological Forecasting & Social Change*, 80, 221-230. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.05.003>
- Gray, B. (1989). *Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hanifan, L. J. (1916). The Rural School Community Center. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 130-138.
- Hanifan, L. J. (1920). *The community center*. Silver, Burdett, Boston: Wentworth Press.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1993). *Organizational ecology*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hennart, J.-F. (1988). A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, 9(4), 361-374.
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la administración teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. Mexico, D.F.: McGrawHill.
- Hernández y Rodríguez, S., & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: Enfoque basado en competencias*. México, D.F.: McGrawHill.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskinsson, R. E. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos*. México, D.F.: Cengage Learning.
- IIEG. (Mayo de 2018). www.iieg.gob.mx. Obtenido de <https://www.iieg.gob.mx/contenido/Municipios/PuertoVallarta.pdf>
- INEGI. (14 de 09 de 2021). www.inegi.org.mx/app/mapa/denue. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Instituto de Información Estadística y Geográfica. (2018). *Costa-Sierra Occidental Diagnóstico de la Región Julio 2018*. Zapopan, Jalisco.: Gobierno del Estado de Jalisco.
- Jarillo, J. C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 31-41.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Khalilzadeh, J., & Wang, Y. (2017). The economics of attitudes: A different approach to utility functions of players in tourism marketing coalitional networks. *Tourism Management*, 14-28.
- Kogut, B. (1988). Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332.
- Kuz, A., Falco, M., & Giandini, R. (2016). Análisis de redes sociale: un caso práctico. *Computación y Sistemas*, 89-106.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 158-184.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson.
- López Fernandez, M., Martín Alcázar, F., & Romero Fernandez, P. (2007). Una revisión del concepto y evolución del capital social. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, 1060-1073.
- Lopez Lopez, Á., López Pardo, G., Andrade Romo, E., Chávez Dagostino, R. M., & Espinoza Sánchez, R. (2012). Introducción. En Á. Lopez Lopez, G. López Pardo, E. Andrade Romo, R. M. Chávez Dagostino, & R. Espinoza Sánchez, *Lo glocal y el turismo nuevos paradigmas de interpretación*

- (págs. 13-22). Distrito Federal, México: Academia Mexicana de Investigación Turística A.C.
- López Ramos, J. L., González Gutiérrez, L. R., & Villanueva Sánchez, R. (2017). Turismo y Desarrollo Comunitario: El caso del ejido El Jorullo en Puerto Vallarta, Jalisco. *COODTUR III Turismo para el desarrollo local y la conservación* (págs. 491-500). Heredia, Costa Rica: Universidad Nacional Costa Rica.
- Lozano, L. F. (05 de octubre de 2020). *www.forbes.com.mx*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/noticias-puerto-vallarta-encabeza-recuperacion-turismo-mexico/#:~:text=Puerto%20Vallarta%20es%20el%20destino,Canc%C3%BAn%20o%20Ciudad%20de%20M%C3%A9xico>.
- Márquez González, A. R., Cornejo Ortega, J. L., & Espinoza Sánchez, R. (2020). Conclusiones y reflexiones sobre emprendimientos sociales turísticos en la región de Bahía de Banderas, México. En R. Espinoza Sánchez, E. Andrade Romo, & C. S. Peña Casillas, *Emprendimientos Sociales Turísticos. Estudios de caso en la región de Bahía de Banderas, México* (págs. 157-164). Puerto Vallarta, Jalisco: Universidad de Guadalajara.
- Martínez Miguélez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México D.F.: Editorial Trillas.
- Marx, K. (1894). *Capital Volume III*. New York: International Publishers.
- Massam, B. (2002). *Quality of life: public planning and private living*. Pergamon: Oxford.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Fit, Failure And The Hall of Fame. *California Management Review*, 10-28.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1992). Causes of Failure in Network Organizations. *California Management Review*, 53-72.
- Monzón Campos, J. L. (1987). La Economía Social en España. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 19-29.
- Monzón Campos, J. L. (1989). *Las cooperativas de trabajo asociado en la literatura económica y en los hechos*. Madrid, España: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.

- Monzón Campos, J. L., & Chaves Ávila, R. (2012). *La Economía Social en la Unión Europea*. Bruxelles, Bélgica: Comité Económico y Social Europeo.
- Morett-Sánchez, J. C., & Cosío-Ruiz, C. (2017). Panorama de los ejidos y comunidades agrarias en México. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 125-152.
- Müller, G. (1995). The kaleidoscope of competitiveness. En A. Pinto, *CEPAL Review* (págs. 141-152). Santiago, Chile: United Nations.
- Muñoz Razo, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson Educación.
- Nava Zazueta, M., & Mercado-Celis, A. (2019). Redes de gobernanza en el clúster turístico de Mazatlán. *Región y sociedad*, 1-22.
- Nava-Zazueta, M. (2013). *Innovación en el territorio y capacidad competitiva de los destinos turísticos. Redes y capital territorial en Mazatlán*. México: Juan Pablos y Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Neumeyer, X., Ashton, W. S., & Dentchev, N. (2020). Addressing resource and waste management challenges imposed by COVID-19: An entrepreneurship perspective. *Resour. Conserv. Recycl.*, 162(105058), 1-16. doi:<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105058>
- Ngo, T., Hales, R., & Lohmann, G. (2018). Collaborative marketing for the sustainable development of community-based tourism enterprises: a reconciliation of diverse perspectives. *Current Issues in Tourism*, 1-18.
- Ngo, T., Lohmann, G., & Hales, R. (2018). Collaborative marketing for the sustainable development of community-based tourism enterprises: voices from the field. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-19.
- OMT. (31 de Marzo de 2021). www.unwto.org. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>
- Palafox, A. (2005). *Turismo, Teoría y Praxis*. México: Plaza y Valdez, S.A de C.V.
- Park, S. H. (1996). The Interfirm Collaboration in Global Competition. *Multinational Business Review*, 94-106.
- Park, S. H., Chen, R., & Gallagher, S. (2002). Firm Resources as Moderators of the Relationship between Market Growth and Strategic Alliances in Semiconductor Start-ups. *The Academy of Management Journal*, 527-545.

- Park, S.-Y., & Kohler, T. (2018). Collaboration for sustainable tourism through strategic bridging: A case of travel2change. *Journal of Vacation Marketing*, 1-12.
- Peña Casillas, C. S. (2017). *Propuesta de diseño organizacional como ventaja competitiva para la pequeña empresa turística Vista Paraíso (Tesis de maestría)*. Puerto Vallarta: Universidad de Guadalajara.
- Peña Casillas, C. S., Espinoza Sánchez, R., & Plascencia Cuevas, T. N. (2021). Aproximación sobre dinámica relacional. Caso el Jorullo en Puerto Vallarta, Jalisco. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 49-69.
- Peña Casillas, C. S., Espinoza Sánchez, R., & Valencia Ovalle, A. d. (2021). Ecología de la Población Organizacional y Redes Sustentables de Emprendimientos Sociales Turísticos en la Costa Sierra Occidental de Jalisco. En T. N. Plascencia Cuevas, D. E. Aguiar Fuentes, M. d. Lechuga Nevárez, L. Vázquez Rueda, N. G. Zúñiga Espinoza, C. L. Palafox León, . . . H. Ortiz Caldera, *Casos de Gestión y Sustentabilidad en las Organizaciones* (págs. 231-261). Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Pérez Serradilla, M. (2015). *Los clubes de productos como herramienta de comercialización de productos turísticos singulares en Andalucía (Tesis doctoral)*. Sevilla, España: Universidad de Sevilla.
- Pérez Serradilla, M., & García López, A. M. (2012). Club de producto como herramienta de comercialización de productos turísticos. *V Jornadas de investigación en Turismo. 17 y 18 de mayo 2012*. (págs. 427-443). Sevilla, España: Facultad de Turismo y Finanzas. Universidad de Sevilla.
- Perkins, R., & Khoo-Lattimore, C. (2019). Friend or foe: Challenger to collaboration success at different lifecycle stages for regional small tourism firms in Australia. *Tourism and Hospitality*, 1-14.
- Pharr, S. J., & Putnam, R. D. (2000). *Disaffected Democracies: What's troubling the trilateral countries?* Princeton (Nueva Jersey): Princeton University Press.
- Pineda Santa Cruz, N. d., Espinoza Sánchez, R., & Palafox Muñoz, A. (2015). La hordarización: una invasión capitalista en Costa Alegre, Jalisco y Nayarit, México. En R. Espinoza Sánchez, R. M. Chávez Dagostino, M. E. Becerra Bizarrón, L. A. Delgado Diaz, & Y. Sánchez González, *Pasajes veraniegos*

sobre investigación en el destino turístico de Puerto Vallarta y su región (págs. 15-39). Tlaquepaque, Jalisco: Trauco.

- Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, 57-75.
- Ponce Lázaro, P., & Pérez Ramírez, S. V. (2017). Historia de vida de dos líderes emprendedores. En R. M. Chávez Dagostino, Y. Sánchez González, & S. Fortes, *De campesinos a empresarios: experiencia turística del ejido El Jorullo* (págs. 121-144). Puerto Vallarta: Universidad de Guadalajara.
- Porras, S. T. (2003). De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización. *Denarius*, 99-124.
- Porter, M. (2016). *Ventaja competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 77-90.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, D.F: Grupo Editorial Patria.
- Putnam, R. (1993a). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Putnam, R. (1993b). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *The American Prospect [Internet]*, 35-42.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of american community*. New York: Simon and Schuster.
- Rentería Garita, C., & Delgado-Serrano, M. d. (2014). Social capital formation in Mexican ejidos. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, 9-33.
- Requena, F. (1991). *Redes sociales y mercado de trabajo. Elementos para una teoría del capital relacional*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas y Siglo XXI de España Editores.
- Ricardo, D. (2003). *Principios de Economía Política y Tributación*. Humanes de Madrid: Pirámide.

- Ríos Delgado, T. J., & Mendoza Púa, E. d. (2019). El talento humano como factor de competitividad en la actividad turística en Lima Metropolitana. *Gestión en el Tercer Milenio*, 83-91.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2015). *Administración*. Mexico, D.F: Pearson.
- Rodríguez Barquero, R. (2016). *Administración Estratégica. Versión 4.2.* . Costa Rica.
- Rojas López, M. D., Rincón López, C., & Mesa León, S. (2014). Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor. *Universidad & Empresa*, 289-310.
- Rojas, P., & Sepúlveda, S. (1999). ¿Qué es la Competitividad? *Serie Cuadernos Técnicos / IICA*, 1-24.
- Rosas Vázquez, J. R. (2007). Propuesta de un Modelo de Administración Estratégica. *Revista Panorama Administrativo*(2), 203-216.
- Sánchez Álvarez, C. (2016). *La Legitimación del Cooperativismo y de la Economía Social y Solidaria en las Políticas Públicas de Iberoamérica (Tesis doctoral)*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Sánchez González, Y. (2017). El proyecto turístico comunitario: la experiencia de Canopy River. En R. M. Chávez Dagostino, Y. Sánchez González, & S. Fortes, *De campesinos a empresarios: experiencia turística del ejido El Jorullo* (págs. 145-176). Puerto Vallarta: Universidad de Guadalajara.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Schwab, K. (2019). *Insight Report. The Global Competitiveness Report 2019*. Cologny/Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- Screpanti, S., & Zamagni, E. (1989). *Profilo di storia del pensiero economico*. Roma, Italia: Carocci.
- Secretaría de Turismo. (2013). *PROGRAMA Sectorial de Turismo 2013-2018*. México: Diario Oficial de la Federación.
- SECTUR. (Febrero de 2014). *secturjal.jalisco.gob.mx*. Obtenido de https://secturjal.jalisco.gob.mx/sites/secturjal.jalisco.gob.mx/files/u16/agenda_puerto-vallarta.pdf

- SEDESOL. (2004). *Evaluaciones anuales 2004. Programa opciones productivas*. Recuperado el 01 de Julio de 2016, de http://www.2006-2012.sedesol.gob.mx/es/SEDESOL/Programa_Opciones_Productivas.
- Sotomayor, J. M., & Grau, J. (2014). *Cómo Competir para Ganar: Desentrañando el mayor reto de los negocios*. México: Grupo Editorial Patria.
- Stinchcombe, A. L. (2000). Social structure and organizations. En J. A. Baum, & F. Dobbin, *Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management: Volume 17)* (págs. 229-259). Stamford: Emerald Group Publishing Limited. doi:[https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17019-6](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17019-6)
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México D.F.: Limusa.
- Titze, M., Brachert, M., & Kubis, A. (2010). The Identification of Industrial Clusters - Methodical Aspects in a Multidimensional Framework for Cluster Identification. *Halle Institute for Economic Research*, 1-31.
- Torres Gaitán, R. (1972). *Teoría del comercio internacional*. México: Siglo XXI.
- Tremblay, C. (2009). Advancing the Social Economy for Socio-economic Development: International perspectives. *Publico Policy Paper Series*, 7-46.
- UNWTO. (2017). El turismo internacional mantiene un crecimiento sostenido pese a las dificultades. *Press Release 07-01-2017*, UNWTO: Consultado en: <http://www2.unwto.org/es/press-release/2017-01-17/el-turismo-internacional-mantiene-un-crecimiento-sostenido-pese-las-dificul>.
- V. Briano, J. C., Freijedo, C. F., Rota, P., Tricoci, G., & Waldbott de Bassenheim, C. (2011). *Sistemas de información gerencial tecnologías para agregar valor a las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Education.
- Vargas Vázquez, A., & Rodríguez Herrera, I. M. (2012). Análisis de redes sociales y su aplicación en la gestión turística. Caso Real de Asientos, Aguascalientes, México. En T. Cuevas Contreras, & R. Varela Juárez, *Competitividad, Innovación e Imaginario en el Tejido Socioeconómico. Una Aproximación Teórico-metodológica en Turismo* (págs. 177-192). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.

- Vargas Vázquez, A., & Rodríguez Herrera, I. M. (2014). Dinámica relacional de la gestión turística en el pueblo mágico de Calvillo, Aguascalientes, México. *Teoría y Praxis*, 137-159.
- Vargas, G. (2002). Hacia una teoría del capital social. *Revista de Economía Institucional*, 71-108.
- Vásquez Bronfman, S. (2011). Comunidades de práctica. *EDUCAR*, 47(1), 51-68.
- Vazquez Barquero, A. (1988). *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*. Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Velázquez Ramírez, J. M. (2017). *La Universidad Autónoma de Nayarit y sus acciones en torno a la formación para el emprendimiento (Tesis de maestría)*. Tepic, Nayarit: Universidad Autónoma de Nayarit.
- Velázquez, A., & Aguilar, N. (2005). *Manual introductorio al análisis de redes sociales*. México: Universidad Autónoma del Estado de México y Universidad Autónoma de Chapingo.
- Verduzco Villaseñor, M. d. (Noviembre 2018). *Turismo rural comunitario, estrategia de negocio y emprendimiento social. Caso Rancho el Coyote, Jalisco, México*. En Picón, J. Congreso Internacional de Turismo Rural y Desarrollo Sustentable (CITURDES): Congreso llevado a cabo en Nicoya, Costa Rica.
- Weber, M. (1914). *The Theory of Social and Economic Organisation*. New York: Free Press.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E., & Snyder, W. (2002). Cultivating Communities of Practice. *Harvard Business Review*, 139-145.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Bogotá, Colombia: Pearson.
- World Economic Forum. (16 de 07 de 2020). *Emerging Pathways towards a Post-COVID-19 Reset and Recovery*. Recuperado el 01 de 02 de 2021, de <https://www.weforum.org/reports/emerging-pathways-towards-a-post-covid-19-reset-and-recovery>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de diagnóstico

A) Guión de encuesta para emprendimientos sociales turísticos o empresas de turismo comunitario.

Esta encuesta es parte de un estudio de la Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de la Costa y su aplicación es para analizar las posibilidades de desarrollo a partir de negocios turísticos de base local rural. Agradeceremos su colaboración. La información obtenida será utilizada sólo para fines académicos. Favor de contestar lo siguiente:

Encuestador _____ Sitio de aplicación _____

Fecha _____ Folio _____

1. Nombre de la organización/negocio/proyecto

2. Posición (puesto) en la organización:

3. Forma de organización del proyecto/negocio/empresa (como esta constituido)

Empresa privada		Empresa comunitaria		Sociedad cooperativa	
Negocio familiar		Desconocida		Otra	

4. Edad del encuestado

Menos de 21 años		Entre 35 y 49 años		Más de 65 años	
Entre 21 y 34 años		Entre 50 y 65 años			

5. Sexo del encuestado _____

6. Máximo Nivel de estudios alcanzado

Primaria		Técnico		Otro	
Secundaria		Licenciatura / ingeniería		Sin estudios	
Preparatoria		Posgrado			

7. Lugar de nacimiento (Lugar, Estado, País) _____

Lugar de residencia actual (Lugar, Estado, País) _____

8.- Mencione el nombre de las personas y organizaciones / empresas externos con las que trabaja para la operación y funcionamiento del negocio (Todas las que recuerde, pueden ser del gobierno, otras empresas, proveedores, tour operadores, intermediarios, etc.)

La siguiente parte se contesta calificando de 1-5, siendo 5 una muy adecuada descripción y 1 muy inadecuada descripción.9. En este negocio/empresa/proyecto, nuestra relación con las personas y empresas antes mencionadas es:

Potencialidad de la gobernanza local	1	2	3	4	5
Debemos colaborar para ser exitosos					
Ambas partes se preocupan por el beneficio mutuo					
Ambas partes están dispuestas a cambiar cooperativamente					
No nos preocupa deber favores a los otros					
No importando quién es culpable, los problemas son responsabilidad compartida					
Ninguna parte se aprovecha de otra cuando puede regatear					

La siguiente parte se contesta calificando de 1-5, siendo 5 la máxima calificación y 1 la mínima.

10. En este negocio/empresa/proyecto, nuestro desempeño lo consideramos:

Desempeño	1	2	3	4	5
Calidad de nuestros servicios					
Puntualidad y rapidez de nuestros servicios					
Ventas					
Capacidad de respuesta ante imprevistos					
Satisfacción de los empleados					
Satisfacción de los usuarios/clientes					
Ganancias recibidas					

La siguiente parte se contesta calificando de 1-5, siendo 5 la máxima calificación y 1 la mínima.

11. En este negocio /empresa/proyecto, la competitividad la consideramos: (capacidades y habilidades para estar en el mercado):

Competitividad	1	2	3	4	5
La tecnología de la información y la comunicación					
La innovación en los procesos, productos y servicios					
Habilidades para comercializar y marketing					
Recurso Humano como capital humano					
Capacidades o habilidades directivas					
Recursos financieros					
La cultura de la empresa/negocio/proyecto					

La siguiente parte se contesta marcando con una X la casilla que corresponda.

12. En este negocio/empresa/proyecto creemos que debemos tener:

Competencias p/ la comercialización	Si	No	¿Cuál (s)?
La empresa tiene página web			
Medios electrónicos para la comercialización			
Convenio con empresas hospedaje			
Hace uso de agencias de viajes			
Convenios con instituciones			
Programas de capacitación de personal			
Otras			

13. Algún otro aspecto que le gustaría agregar que considere significativo para su organización.

Gracias por su colaboración en este estudio.

Anexo 2. Guión de observación participante

B) Guión de observación participante

Guión de observación participante para las categorías de:

Empresa/negocio/proyecto _____

Generación de empleo: Sí _____ **No** _____ **# Puestos** _____

Los trabajadores del emprendimiento son de esta comunidad _____

Calidad de vida _____

Algún otro beneficio para la población local: _____

C) Ficha de inventario de emprendimientos turísticos en el espacio rural por municipio.

	Nombre	Tipología	Comunidad	Estatus	
Empresa o emprendimiento					
	Observaciones:				

D) Ficha descriptiva de emprendimientos en el espacio rural.

EMPRESARIO		Municipio	
FORMA DE ORGANIZACIÓN			
UBICACIÓN			
CONTACTO	Teléfono: Correo electrónico: Página web:		
ACTIVIDADES.			

Anexo 3. Instrumento de ARS

Instrumento de medición de capital social, considerada como la variable que mide la colaboración social entre los diferentes grupos de un colectivo humano, como en este caso los emprendimientos del ejido El Jorullo, y el uso individual de las oportunidades existentes.

1. Capital social individual de puente

1.1 Identificación del actor individual

Nombre del entrevistado	Edad	Tipo de actor individual	Tipo de organización /grupo que representa de la lista
	Años	1. Representante de escuela 2. Empresario/a local 3. Encargado/a de puestos de salud u otros servicios públicos 4. Funcionarios/as del gobierno local 5. Líder (político, estudiantil, juvenil, religioso) 6. Otro	1. Pública 2. Productiva 3. Recreación 4. Tercer sector 5. Cívica 6. Religiosa 7. Étnica

1.2 ¿Con cuál de estos agentes se relaciona o está asociado? Indique si se relaciona con ese actor todos los días (4), una vez a la semana (3), por lo menos una vez al mes (2), o esporádicamente (1).

Actor relacionado	Frecuencia de contacto

1.3 De los actores que Ud. Señaló, ¿algunos de ellos mantienen relaciones de contacto u afiliación entre sí?

No (0)	
Si (1)	

Si su respuesta es Sí (1) vaya a la pregunta 1.4

1.4 ¿Usted podría nombrar los pares de actores relacionados? Indique si tienen contacto entre ellos: todos los días (4), algunas veces en la semana

(3), una vez a la semana (2), menos de una vez a la semana o esporádicamente (1), o no sabe (99).

Pares de actores		¿Qué tan frecuente es el contacto entre ellos? (frecuentes)
Agente	Agente	

2. Capital social individual de escalera

2.1 Sobre las afiliaciones o contacto que usted mantiene con los grupos e individuos que señaló, ¿alguna de esas relaciones lo ayuda, o lo ha ayudado a tener acceso a los siguientes servicios u obtener algunos de los siguientes beneficios?

	Sí (1)	No (0)
Educación y capacitación		
Trabajo		
Servicios de salud		
Suministro de agua y saneamiento		
Colaboración en proyectos sociales o productivos		
Créditos, préstamos o ahorros		
Diversión/ Recreación		
Ayuda en emergencias o catástrofes		
Otros (especificar)		

2.2 Sobre las afiliaciones o contacto que usted mantiene con los grupos e individuos que señaló, ¿considera usted que algunos de esos actores, por sus características (posición económica, actividades que realiza, status social, conocidos que tiene, porque es del poder público), lo podría ayudar a alcanzar sus objetivos de vida?

No (0)	
Si (1)	

3. Capital social grupal de unión (para grupos informales, organizaciones y órganos de la burocracia)

Identificación del entrevistado:	
Nombre:	
Cargo dentro de la organización u órgano formal:	
Papel que desempeña o rol del órgano informal (líder, dirigente)	

3.1 Caracterización de la organización/ grupo:

¿Cuál es el nombre o cómo se autodenomina el grupo u organización a la cual pertenece?	¿Cuánto tiempo de existencia tiene el grupo u organización?	¿Cuántos individuos pertenecen a la organización /grupo?	Tipo de organización
	*Si el entrevistado no tiene la cifra exacta, puede aproximar	*Si el entrevistado no tiene la cifra exacta, puede aproximar	1. Pública 2. Productiva 3. Recreación 4. Tercer sector 5. Cívica 6. Religiosa 7. Étnica

3.2 Si piensa en los miembros de su grupo u organización, usted diría que la mayoría comparte:

	Sí (0)	No (1)
Vecindario/ Aldea		
Familias o relaciones de parentesco		
Religión		
Género		
Edad		
Grupo lingüístico o étnico/ raza		

3.3. Los miembros del grupo u organización tienen la misma...

	Si (0)	No (1)
Ocupación		
Formación o nivel educacional		

3.4 ¿Los miembros son principalmente de la misma tendencia política o pertenecen al mismo partido político?

No (0)	
Sí (1)	

3.5 ¿Algunos miembros son más ricos o más pobres que otros o la mayoría tiene niveles de ingreso similares?

	Sí	No
Mayoría con niveles de ingreso similares		
Combinación de ricos y pobres		

3.6 ¿Cuál es la manera de convertirse en miembro de este grupo?

1	Nacer dentro del grupo	
2	Ser invitado por alguien del grupo u organización	
3	Por concurso /Opción propia	

3.7 ¿Cuál de las siguientes opciones piensa usted que representan los motivos de los problemas o conflictos de las relaciones internas de su grupo u organización?

	Sí (0)	No (1)
Individualismo, y fragmentación de las relaciones internas		
Falta de análisis crítico		
Falta de acción colectiva		
Falta de confianza y aislamiento		
Otro		

3.8 ¿Cuál de las siguientes opciones piensa usted que representan las principales fortalezas o características positivas de las relaciones internas de su grupo u organización?

	Si (1)	No (0)
Unión interna y sentido de solidaridad		
Habilidad para discutir y analizar críticamente		
Actividades colectivas		
Habilidad para relacionarse con otros		
Otro		

3.9 Para organizar o coordinar actividades del grupo u organización, los miembros del grupo:

3	Se relacionan directamente entre sí, debido a la fluida comunicación entre los miembros de la colectividad	
2	Necesitan intermediarios que conecten a los equipos o grupos dentro de la organización, debido a la dificultad de comunicación entre miembros de la colectividad	
1	El grupo cercano al líder /presidente/ director coordina las actividades o planifica	
0	El líder/ dirigente/ presidente/ director coordina las actividades o planifica.	

3.10 ¿Cómo se seleccionan los líderes de este grupo?

1	Mediante una persona o entidad externa	
2	Cada líder elige a su sucesor	
3	A través de un pequeño grupo de miembros	
4	A través de la decisión/ voto de todos los miembros	
5	No sabe/ no está seguro	

4. Capital social grupal de puente

4.1 Me gustaría preguntarle acerca de los grupos, organizaciones o individuos de esta lista de identificación de actores locales de la comunidad, con los cuales su grupo u organización tiene contacto o participa. Estos son, individuos, grupos formalmente organizados (con personalidad jurídica), privados, públicos con o sin fines de lucro, órganos de la municipalidad, ya sea técnicos, supervisores o funcionarios, o simplemente grupos de personas que se reúnen de manera regular para realizar una actividad acerca de algo.

¿Con cuál de estos agentes de su comunidad se relaciona o está asociado?	Nombre de la organización / individuo	¿Qué tan frecuente es el contacto del individuo con el grupo/ organización o individuo?
*Utilice la lista de identificación de agentes *Si la afiliación o conexión es con agentes no listados, identifíquelos en la última fila.		4. Todos los días 3. Una vez a la semana 2. Por lo menos una vez al mes 1. Esporádicamente 99. No sabe
Individuos		
Organizaciones formales		
Órganos de la Burocracia local		
Grupos informales		
Otros		

4.2 De los actores que Ud. Señaló, ¿algunos de ellos mantienen relaciones de contacto u afiliación entre sí?

No (0)	
Sí (1)	

Si su respuesta es Sí (1) vaya a la pregunta 4.3

4.3 ¿Usted podría nombrar los pares de actores relacionados? Indique si tienen contacto entre ellos: todos los días (4), una vez a la semana (3), por lo menos una vez al mes (2), esporádicamente (1), o no sabe (99).

Pares de actores		¿Qué tan frecuente es el contacto entre ellos? (frecuentes)
Agente	Agente	

4.4 Sobre los grupos con que señaló tener contacto o estar afiliado, ¿algunos de ellos tienen objetivos comunes a los de su organización?

No (0)	
Si (1)	

Si su respuesta es Sí (1) vaya a la pregunta 4.5

4.5 El grupo con el cual su organización tiene objetivos en común, ¿están conformados en alianzas o federaciones?

No (0)	
Si (1)	

5. Capital social grupal de escalera

5.1 Para acceder a una de las organizaciones o individuos que usted considera importantes para los objetivos de su grupo / organización se necesita negociar o contactarse con:

2	Más de un órgano o individuo intermediario	
1	Un solo órgano o individuo intermediario	
0	No tiene posibilidades de acceder o contactarse con esos agentes	

(si la respuesta es 2 ó 1 vaya a la pregunta 5.2).

5.2 ¿De los intermediarios que la organización necesita hay alguno que haya mencionado en la lista de arriba (respuesta a la pregunta 4.1) ?

No (0)	
Sí (1)	

5.3 Sobre las afiliaciones o contacto que el grupo u organización mantiene con los grupos e individuos que señaló, ¿alguna de esas relaciones los ayuda, o ha ayudado a su grupo u organización a tener acceso a los siguientes servicios u obtener algunos de los siguientes beneficios?

	Sí (1)	No (0)
Capacitación		
Servicios de salud		
Asesoría técnica		
Colaboración para ejecutar proyectos sociales productivos		
Créditos (préstamos) Financiamiento		
Diversión/ Recreación		
Otros (especificar)		

5.4 Sobre las afiliaciones o contacto que el grupo u organización mantiene con los grupos e individuos que señaló, ¿considera usted que algunos de esos actores podrían ser útiles para los objetivos de la colectividad debido a alguna de las siguientes características?

	Sí	No
Posición económica y riqueza		
Prestigio social		
Relevancia política		
Prominencia en el desarrollo de la comunidad		
Riqueza de contactos sociales		
Otros		