



CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIOS AVANZADOS  
DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
UNIDAD MÉRIDA

DEPARTAMENTO DE ECOLOGÍA HUMANA

**Diagnóstico de la problemática administrativa en empresas de turismo  
alternativo a partir de tres estudios de caso en Yucatán**

Tesis que presenta:  
Eugenia Pulido Madariaga

para obtener el grado de  
**Maestra en Ciencias**  
en la Especialidad de  
**Ecología Humana**

**Directora de Tesis:**  
Dra. Ana García Silberman

Mérida, Yucatán, México

Abril, 2014

## **Agradecimientos**

Primero quiero agradecer al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca que me permitió el desarrollo de esta investigación, así como al CINVESTAV-IPN unidad Mérida, profesores y administrativos, por asistirme en la realización de este proyecto.

Especialmente, a la Dra. Ana García, quien siempre me motivó, guió y ayudó a aterrizar ideas. Gracias Dra. Ana por la paciencia, tiempo dedicado y cada consejo, me ayudó no sólo a crecer profesional sino personalmente, me enseñó a ser crítica, valorar mi trabajo, pero sobretodo, a demostrar que una “administradora” también puede hacer investigación de campo.

A mi comité asesor: Dra. Cervera, Dra. Fraga y Dr. Munguía, quienes mostraron interés, proporcionaron diversas perspectivas de análisis y cuyas aportaciones fueron muy enriquecedoras en este trabajo; extrañaré nuestras “reuniones con el comité”. Al Dr. Monforte por sus precisos y acertados comentarios.

A los “truckeros de Chunkanán”, el grupo “Sayachuleb” y la gente de “U Najil Ek-Balam”, los tres me abrieron no sólo las puertas de su comunidad sino de su empresa y hogar. Hicieron para mí de la investigación de campo la actividad más alegre y a la vez placentera que uno puede hacer.

A mis compañeros de ALTER —Samuel Jouault, Manuel Xool y Fernando Enseñat— por compartir sus experiencias, ayudarme a ver diversas perspectivas y enseñarme “la complejidad del turismo”. A Mariú Paredes, no sólo fuiste mi compañera de generación sino una excelente amiga, contigo los viajes a Campeche se convirtieron en toda una aventura. Antonio Barragán y Gilberto González, gracias por apoyarme en la realización de los mapas.

A mi Familia, quienes siempre me apoyaron, escucharon, toleraron, motivaron a seguir adelante e incluso a veces me acompañaron, cambiando sus planes. Este trabajo no es mi logro, es Nuestro logro. Finalmente, agradezco a Dios, quien ha sido inmensamente bondadoso conmigo, me acompañó en todos mis viajes en carretera, me ayudó a tener fortaleza, encontrar solución a mis problemas y a creer que todo sucede por alguna razón.

## Resumen

El turismo es considerado hoy en día una de las principales actividades para impulsar el desarrollo económico del país, con la generación de beneficios económicos, sociales y ambientales. En el sector social, esta actividad opera principalmente bajo la organización de sociedades cooperativas, conformadas por personas que se dedican a actividades primarias —pesca, agricultura o ganadería— y pasan a desempeñar el papel de pequeños empresarios turísticos. Sin embargo, aún no se ha analizado en detalle cómo atraviesan este proceso de cambio y cuáles son las dificultades a las que se enfrentan en un ámbito administrativo.

Este trabajo analiza el proceso administrativo de tres empresas de este tipo, a fin de determinar los aspectos que requieren modificar en este campo para lograr un desarrollo competitivo y sostenible. Se eligieron los tres grupos organizados que las operan, considerando que se localizan en diferentes regiones del estado, que tienen como base actividades diferentes y que ofertan distintos servicios turísticos: la “Unión de Truckeros Boloncho’jool”, situada en zona henequenera, que oferta el paseo en *truck* para visitar tres cenotes; la sociedad “U Najil Ek-Balam”, en zona milpera-ganadera, que ofrece principalmente hospedaje en cabañas “ecológicas”; y la “Sociedad Cooperativa de Servicios Turísticos de bajo impacto ambiental Sayachuleb”, ubicada en la costa, en zona pesquera, que oferta paseos en lancha. Para el análisis de su situación económico-administrativa se manejaron datos cuantitativos y cualitativos: los primeros permitieron analizar los aspectos financieros y contables, y los segundos ayudaron a determinar las características encontradas en cada caso.

El funcionamiento administrativo de los grupos de turismo del sector social es muy diverso, pero si colocáramos estos tres casos en una escala de cero a diez, donde “cero” correspondiera a los que carecen absolutamente de un sistema administrativo y “diez” a los que funcionan con un sistema estructurado y eficiente, resultaría que “Truckeros”, “U Najil Ek-Balam” y “Sayachuleb” obtendrían una calificación de 2, 5 y 8, respectivamente. Lo anterior nos permite afirmar que este primer acercamiento a la problemática administrativa, constituye una muestra bastante representativa de la diversidad del funcionamiento del sector social en el campo del turismo alternativo y puede servir como guía para detectar sus principales problemáticas. Entre estas últimas encontramos una capacitación estandarizada, basada en recetas y aplicada en forma homogénea, sin considerar la diversidad cultural, social y ambiental; problemas en la calidad de los servicios ofertados que impiden a los grupos ser competitivos en el mercado; así como problemas de marketing derivados del hecho de que muchos de estos grupos están dirigiendo la promoción de sus servicios a un mercado que no es su objetivo.

Con todo, si bien la evaluación a corto plazo muestra muchos problemas, también se detectan elementos positivos que indican que el impacto actual del proceso en las nuevas generaciones podría llevar a mejores resultados en el largo plazo. Aunque actualmente los padres-socios no han podido solucionar muchos de los problemas administrativos analizados en este trabajo, cada vez más jóvenes, con un mayor nivel escolar y experiencia laboral, así como mejor capacitados en materia turística, se están integrando al desarrollo de la actividad que, a su vez, los está conduciendo a procesos de empoderamiento, con lo que se espera le confieran competitividad al sector social del turismo en la región y lo posicionen a nivel local, nacional e internacional.

## **Abstract**

Tourism is considered today one of the main activities to promote economic development of the country, with the generation of economic, social and environmental benefits. In the social sector, this activity operates mainly under the organization of cooperative societies, made up of people who are engaged in primary activities —fishing, agriculture or livestock—and are going to play the role of small tourism businesses. However, there has not been analyzed in detail how to go through this process of change and what difficulties they face in an administrative field.

This paper analyzes the administrative process of three companies of this type in order to identify areas that require change in this field to achieve a competitive and sustainable development. The three organized groups who operate them were chosen, considering that are located in different regions of the state, develop other daily activities and offer various tourist services: the "Union of Truckeros Boloncho'jool", located on henequen zone, offer a trip in a truck used in the time of the "Haciendas" for visit three cenotes; the society "U Najil Ek-Balam ", in milpa-livestock zone, mainly offers lodgment in "ecologic" cabins; and the "Sociedad Cooperativa de Servicios Turísticos de bajo impacto ambiental Sayachuleb" located on the coast, fishing area, and mainly offers boat trips. For the analysis of economic and administrative situation, quantitative and qualitative data were used: the first allowed analyze financial and accounting matters, and the latter helped determine the features (peculiarities) found in each case.

The administrative functioning of social groups tourism sector is very diverse, but if we place these three cases on a scale of zero to ten, where "zero" correspond to absolutely lacking an administrative system and "ten" those with a structured and efficient system, "Truckeros", "U Najil Ek-Balam" and "Sayachuleb" would get a score of 2, 5 and 8, respectively. This allows us to state that this first approach to administrative problems constitutes a representative sample of the diversity of the operation of the social sector in the field of alternative tourism and can be a guide to identify major problems. In the latters we found a standardized training, based on recipes and applied uniformly without considering the cultural, social and environmental diversity, quality problems of the services that prevent groups to be competitive in the market, as well as marketing problems derived from the fact that many of these groups are leading the promotion of their services to a market that is not their goal.

However, one of the positive aspects founded is that although the short-term assessment shows many problems, there is evidence indicating that the actual impact of the process on the new generations could lead to better results in the long term. While parents have not been able to solve many of the administrative problems analyzed in this work, more and more young people, with higher school level (scholar degrees), more abilities than their parents, experience labor and better trained in tourism, are being integrated in the development of this activity which, in turn, is leading to empowerment processes, so it is expected to achieve a competitive social tourism in the region, positioning it locally, nationally and internationally.

## Tabla de contenido

Resumen .....	ii
Abstract .....	iii
Lista de gráficas, figuras y tablas .....	vi
Introducción.....	- 1 -
1. Objetivo y preguntas de investigación.....	- 3 -
1.1. Objetivo General .....	- 3 -
1.2. Preguntas de Investigación .....	- 3 -
2. Marco Teórico .....	- 4 -
2.1. Desarrollo y sustentabilidad .....	- 4 -
2.2. Turismo alternativo como una opción de turismo sostenible .....	- 6 -
2.3. La Administración .....	- 14 -
2.3.1. Planeación.....	- 15 -
2.3.2. Organización.....	- 16 -
2.3.3. Dirección .....	- 19 -
2.3.4. Control.....	- 20 -
2.4. Sociedades Cooperativas y turismo alternativo.....	- 22 -
2.5. Financiamiento para el logro de la sostenibilidad .....	- 28 -
3. Materiales y métodos de estudio .....	- 33 -
4. Resultados .....	- 39 -
4.1. Caso 1. Unión de truckeros Boloncho´jool, SC de RL.....	- 39 -
4.1.1. Delimitación y antecedentes históricos .....	- 39 -
4.1.2. Recursos naturales aprovechados y servicios ofertados .....	- 41 -
4.1.3. Características sociodemográficas de los integrantes.....	- 43 -
4.1.4. Actividades complementarias.....	- 43 -
4.1.5. Organización del trabajo, responsabilidades y sanciones.....	- 44 -
4.1.6. Balance de ingresos y egresos .....	- 54 -
4.1.7. Apoyos recibidos (incluyendo la capacitación).....	- 58 -
4.1.8. Alianzas y conflictos con otros actores .....	- 61 -
4.1.9. Actividades de conservación .....	- 64 -
4.1.10. Expectativas del grupo .....	- 65 -

4.2.	Caso 2. U Najil Ek Balam, AC. (U Kuchil Cuxtal, SC De RL.) .....	- 65 -
4.2.1.	Delimitación y antecedentes históricos .....	- 65 -
4.2.2.	Recursos naturales aprovechados y servicios ofertados .....	- 67 -
4.2.3.	Características sociodemográficas de los integrantes.....	- 69 -
4.2.4.	Actividades complementarias.....	- 70 -
4.2.5.	Organización del trabajo, responsabilidades y sanciones.....	- 71 -
4.2.6.	Balance de ingresos y egresos .....	- 78 -
4.2.7.	Apoyos recibidos (incluyendo la capacitación).....	- 81 -
4.2.8.	Alianzas y conflictos con otros actores .....	- 85 -
4.2.9.	Actividades de conservación .....	- 87 -
4.2.10.	Expectativas del grupo .....	- 88 -
4.3.	Caso 3. Sociedad Cooperativa de Servicios Turísticos de Bajo Impacto Ambiental Sayachuleb, SC De RL.....	- 88 -
4.3.1.	Delimitación y antecedentes históricos .....	- 88 -
4.3.2.	Recursos naturales aprovechados y servicios ofertados .....	- 89 -
4.3.3.	Características sociodemográficas de los integrantes.....	- 92 -
4.3.4.	Actividades complementarias.....	- 93 -
4.3.5.	Organización del trabajo, responsabilidades y sanciones.....	- 94 -
4.3.6.	Balance de ingresos y egresos .....	- 96 -
4.3.7.	Apoyos recibidos (incluyendo la capacitación).....	- 102 -
4.3.8.	Alianzas y conflictos con otros actores .....	- 102 -
4.3.9.	Actividades de conservación .....	- 103 -
4.3.10.	Expectativas del grupo .....	- 103 -
5.	Discusión.....	- 105 -
6.	Conclusiones .....	- 124 -
	Referencias .....	- 128 -
	Anexos.....	- 135 -
	Anexo 1. Guía de la entrevista interlocutores clave de Chunkanán .....	- 135 -
	Anexo 2. Guía de la entrevista interlocutores clave de Ek-Balam .....	- 137 -
	Anexo 3. Guía de la entrevista interlocutores clave de Sayachuleb .....	- 139 -
	Anexo 4. Censo para caracterizar el universo de trabajo (Capital humano).....	- 141 -

## Lista de gráficas, figuras y tablas

	<b>Página</b>
<b>Gráficas</b>	
1 Rango de edad de los socios y reemplazantes en la Unión de Truckeros Boloncho´jool.	-43-
2 Participación de los miembros del grupo de Chunkanán (socios y no socios) en temporada alta, siguiendo el rol de turnos.	-51-
3 Participación de los miembros del grupo de Chunkanán (socios y no socios) en temporada baja, siguiendo el rol de turnos.	-51-
4 Porcentaje del grupo de acuerdo a la capacitación total recibida de la Unión de Truckeros Boloncho´jool.	-59-
5 Rango de edad de los socios de U Najil Ek-Balam	-70-
6 Rango de edad de los socios de la cooperativa Sayachuleb.	-92-
7 Nivel escolar de los socios de la cooperativa Sayachuleb.	-93-
<b>Figuras</b>	
1 Ejemplo de Organigrama de una pequeña empresa privada (Elaboración propia).	-18-
2 Ejemplo de Organigrama de una cooperativa.	-19-
3 Primeros paseos en los que se utilizaron las plataformas de la Hacienda henequenera para el transporte de turistas.	-40-
4 Localización de los tres cenotes visitados por la cooperativa Unión de Truckeros Boloncho´jool.	-42-
5 Ejemplo del único registro manejado por la cooperativa: rol de 31 turnos para hacer el recorrido en truck a los cenotes.	-45-
6 El “Organigrama 2006”, “Organigrama 2009” y “Funcionamiento real” de la cooperativa Unión de Truckeros Boloncho´jool.	-46-
7 Truckeros en el parador esperando su turno.	-53-
8 Ejemplo del truck actualmente utilizado para la visita a los cenotes.	-61-
9 Socio de “U Najil Ek-Balam” realizando actividades agrícolas.	-70-
10 Organigrama de funcionamiento “Cooperativa U Kuchil Cuxtal”.	-71-
11 Firma del acta al término de la asamblea de “U Najil Ek-Balam”.	-74-
12 Logotipo del grupo de Ek-Balam utilizado como marca en la promoción del mismo.	-76-
13 Ejemplo del registro de ingresos y egresos manejado por la cooperativa de Ek-Balam.	-77-
14 Sitios visitados en los tours ofertados por la cooperativa Sayachuleb.	-90-
15 Manantial localizado entre los manglares y ofertado en los paseos realizados por la cooperativa Sayachuleb, conocido como “cenote elepetén”.	-91-
16 Socio de la cooperativa Sayachuleb que desempeña el cargo de “Capitán de embarcación”, tiene como actividad principal el turismo y como secundaria la pesca.	-94-
17 Organigrama de la “Cooperativa Sayachuleb”.	-95-
18 Logotipo del grupo Sayachuleb utilizado como marca en la promoción del mismo.	-96-

19	Ejemplo del manejo y distribución de gastos e ingresos del mes de febrero de 2011 del grupo Sayachuleb.	-96-
20	Ejemplo del manejo de los gastos administrativos, de mantenimiento y otros en el mes de febrero de 2011 del grupo Sayachuleb.	-97-
21	Guía de Sayachuleb con un grupo de turistas.	-103-

#### **Tablas**

1	Diferencias de la sociedad anónima y sociedad cooperativa.	-23-
2	Descripción de las funciones de los miembros del comité de la cooperativa “Unión de truckeros Boloncho´jool”, con base en sus percepciones.	-49-
3	Cálculo anual de los gastos promedio realizados por la cooperativa de truckeros.	-55-
4	Cálculo anual de la manutención de los caballos de la cooperativa de truckeros.	-56-
5	Inversión de la cooperativa en materiales y equipo de trabajo. Se estima una inversión individual de \$15,140.00	-56-
6	Distribución de los ingresos de la cooperativa “Unión de Truckeros Boloncho´jool”.	-58-
7	Cálculos de los ingresos mensuales promedio de los trabajadores de “U Najil Ek-Balam”.	-73-
8	Balance de egresos proporcionado por “U Najil Ek-Balam”.	-80-
9	Cálculo realizado con base en los totales de ingresos y egresos mensuales del año 2012 de “Sayachuleb”.	-80-
10	Costos y duración de los recorridos en lancha ofertados por la cooperativa “Sayachuleb”.	-91-
11	Ejemplo de los registros de número de viajes realizados por la cooperativa “Sayachuleb” en el año 2011.	-98-
12	Cálculo de ingresos del año 2011 de la cooperativa “Sayachuleb”.	-99-
13	Distribución de los ingresos y egresos de la cooperativa “Sayachuleb”.	-100-
14	Estimación de sueldos de los socios de “Sayachuleb”, de acuerdo a su participación.	-100-
15	Distribución de los ingresos obtenidos en 2011 por concepto de paseos en lancha de la cooperativa “Sayachuleb”.	-101-
16	Estimado de los ingresos potenciales de “Sayachuleb” si operaran las nueve lanchas y si lograran incrementar la demanda del servicio.	-102-

## **Introducción**

El turismo es considerado hoy en día una de las principales actividades para impulsar el desarrollo económico del país por la generación de beneficios económicos, sociales y ambientales. Debido a la crisis económica que registra el país, a la escasez de recursos pesqueros por la intensa explotación en las últimas tres décadas y a la creación de áreas naturales protegidas, las comunidades rurales se ven en la necesidad de diversificar sus actividades económicas con el objetivo de mejorar su calidad de vida. Ante esta perspectiva, diferentes organizaciones se han dedicado a promover el turismo alternativo, considerándolo como un factor para el desarrollo local sustentable (Bringas e Israel, 2004). Este tipo de turismo surge como contraparte del turismo de masas y como un tipo de turismo sostenible que es capaz de generar beneficios económicos, ambientales y sociales.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) establece tres objetivos del turismo sostenible: dar uso óptimo a los recursos ambientales, manteniendo los procesos ecológicos y ayudando a conservar los recursos naturales y la biodiversidad; respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas y; finalmente, asegurar que las actividades económicas sean viables a largo plazo. Para el desarrollo de este trabajo nos enfocaremos en este tercer punto, esto es, analizar si la forma en que están operando estas actividades garantiza su viabilidad en el largo plazo.

En el sector social, el turismo opera principalmente bajo la organización de sociedades cooperativas, conformadas por personas que se dedican a actividades primarias —pesca, agricultura, ganadería— o del hogar (en el caso de algunas mujeres) y pasan a desempeñar el papel de pequeños empresarios turísticos. Aquí el punto es que no se ha

analizado en detalle cómo se da ese proceso de cambio y cuáles son los problemas a los que se enfrentan en un ámbito administrativo.

No hay duda de que México tiene una variedad extraordinaria de recursos naturales, que bien administrados pueden contribuir significativamente al desarrollo sustentable en sus aspectos natural, económico y social. A partir de estas ideas, el trabajo analiza el proceso administrativo bajo el que operan las tres empresas seleccionadas, a fin de determinar los aspectos que requieren modificar en términos administrativos para lograr un desarrollo competitivo y sostenible. Se evalúa en detalle la forma en que opera la planeación, la organización, la dirección y los mecanismos de control. Analiza también la problemática de funcionamiento de las sociedades cooperativas y la falta de capacitación en este aspecto; finalmente considera el papel que desempeñan los financiamientos (subsidios) para el logro de la sustentabilidad.

## **1. Objetivo y preguntas de investigación**

### **1.1. Objetivo General**

- Analizar el funcionamiento económico-administrativo de proyectos de turismo alternativo constituidos bajo el régimen de sociedad cooperativa a partir de tres estudios de caso en Yucatán.

### **1.2. Preguntas de Investigación**

- ¿De qué manera operan las estructuras administrativas surgidas del sistema cooperativo o de asociación civil para el funcionamiento de una empresa turística?
- ¿Cómo responden las instituciones gubernamentales a nivel federal, estatal y municipal a las necesidades de trámites y permisos de estas organizaciones?
- ¿Cuáles son los principales problemas financiero-administrativos que han enfrentado estas organizaciones para su desempeño?
- ¿Existe la posibilidad de pasar del subsidio a la autosostenibilidad económica?
- ¿Existe certidumbre en las condiciones de tenencia de la tierra?

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. Desarrollo y sustentabilidad**

Durante mucho tiempo el concepto de desarrollo fue considerado únicamente en su aspecto económico, por lo que los países en vías de alcanzarlo debían fomentar la industrialización. Fue hasta la década de 1960 cuando se reconoció que también debía considerarse el nivel de vida de la población, dando origen al concepto de desarrollo económico y social (Acerenza, 2007).

Ojeda (1999, p. 110) señala que en los últimos años “el reconocimiento político de que el mundo ha alcanzado un grado de interdependencia ambiental sin precedentes, así como la percepción de que los desafíos que ésta plantea requieren de la acción colectiva, han fungido como elementos clave para la institucionalización de la cooperación ambiental internacional”.

La misma autora puntualiza que fue hasta “el inicio de la década de los sesenta que como producto de los avances científicos, de las presiones sociales en los países industrializados y de las iniciativas que se llevaron a cabo dentro de Naciones Unidas, la comunidad internacional emprendió sus primeros esfuerzos para enfrentar el reto ambiental emergente. La rápida transición de los focos locales y regionales hacia el descubrimiento y aceptación de la existencia de problemas globales como la destrucción de la capa de ozono, el cambio climático, la pérdida de diversidad biológica y la desertificación, también puso de manifiesto la compleja interdependencia que existe entre los modelos tecnológicos y de aprovechamiento de los recursos, el desarrollo económico y la fragilidad y la complejidad de los ecosistemas de los que este desarrollo depende” (p.112).

Las diferencias entre los intereses de los países del “Norte” (protección ambiental) y del “Sur” (crecimiento económico) estaban presentes en la Conferencia de Estocolmo. Con todo, durante las negociaciones se procuró librar esta brecha con la idea de que el desarrollo y el medio ambiente podrían combinarse en la dirección de optimizar los sistemas económicos y ecológicos, logrando que el objetivo de la Declaración de Estocolmo se orientara hacia la compatibilidad entre la protección ambiental y el desarrollo económico (Caldwell, 1996, citado por Ojeda, 1999).

La crisis ambiental puesta de manifiesto en el informe de la Comisión de Brundtland de Naciones Unidas (1987) llevó a revisar el concepto de desarrollo, ya que no consideraba la variable ambiente (Acerenza, 2007). Se llegó así a la conclusión de que era necesario un cambio en el enfoque del desarrollo para enfrentar los graves e irreversibles daños que estaba sufriendo el planeta y todos sus sistemas ecológicos, a causa de los modelos “tradicionales” de desarrollo basados en visiones de corto plazo y recursos ilimitados (Bringas e Israel, 2004). Se adoptó entonces el concepto de desarrollo sostenible, definido como “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (CMMAYD, 1988).

Se logra entonces un cambio, de manera que al hablar de desarrollo no sólo se pretende lograr el crecimiento económico, sino también mejorar los niveles de bienestar social y de la capacidad humana para llevar una vida más libre y digna, tomando en cuenta que, si bien el crecimiento económico ayuda a tener una mejor calidad de vida, también la educación, los servicios de salud, la higiene y la infraestructura, entre otros, son fundamentales para el bienestar social (Sen, 1997). En consecuencia, al hablar de

sustentabilidad se toma en cuenta el crecimiento económico, el uso adecuado de los recursos naturales y el desarrollo social en términos de bienestar.

Acerenza (2007) apunta que las políticas de desarrollo de los países deben procurar un equilibrio entre los factores económicos, políticos y sociales, con la aplicación de principios de sostenibilidad en todos los sectores y actividades que se lleven a cabo para el logro del bienestar social, es decir, sustentarse en una política nacional de desarrollo sostenible. En este sentido, la planificación y el desarrollo del turismo deben responder a los principios de sostenibilidad.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) establece tres objetivos del turismo sostenible: dar uso óptimo a los recursos ambientales, manteniendo los procesos ecológicos y ayudando a conservar los recursos naturales y la biodiversidad; respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas y finalmente asegurar que las actividades económicas sean viables a largo plazo.

## **2.2. Turismo alternativo como una opción de turismo sostenible**

Por muchos años el turismo se ha sido visto como un instrumento impulsor de la economía. Adquirió mayor importancia en las décadas de los sesenta y setenta para promover el desarrollo económico, sobre todo en países considerados subdesarrollados, como México, y que contaban con grandes riquezas naturales y culturales. Muchos países optaron por potenciar su desarrollo a través de esta actividad en razón de los beneficios que brinda (Acerenza, 2006). Actualmente el turismo es una de las actividades de mayor crecimiento, considerado uno de los sectores más importantes por sus diversas implicaciones: económicas (generación de divisas); sociales (incidencia en el crecimiento

urbano y los patrones de ocupación espacial); y ambientales (influencia en los procesos de conservación ambiental) (Marín y García, 2012).

Con el otorgamiento de importantes préstamos por parte del Banco Mundial y de la ONU, el turismo de masas alcanzó un gran auge, pero sólo en términos de crecimiento económico, sin tomar en cuenta las repercusiones culturales, sociales y medioambientales de su operación. El turismo masivo, modalidad dominante durante 30 años alrededor del mundo, recibió esta denominación por el volumen de turistas que lo practican y por su alto grado de concentración espacio-temporal en el lugar de destino (Acerenza, 2010). Está generalmente relacionado con el atractivo de sol y playa, aunque no exclusivamente, pues también lo encontramos en ciudades con gran riqueza cultural, como Nueva York, Londres, París, Roma, Tokio, Río de Janeiro y la propia Ciudad de México, entre otras.

Justamente en oposición a los efectos nocivos del turismo masivo, nace el turismo alternativo: una combinación de belleza natural, educación en el respeto a la naturaleza, promoción de la conservación y protección de las zonas turísticas. Las estrategias de desarrollo del turismo internacional integran la preocupación por el medio ambiente, atendiendo a la necesidad de incluir la sustentabilidad (Bertoni, 2008).

Así, el desarrollo sustentable contemplado en la planificación del desarrollo turístico se define como “satisfacer las necesidades de turistas y regiones anfitrionas de hoy, a la vez que proteger y mejorar las oportunidades del futuro” (Masri y Robles, 1997, p. 17).

En consecuencia, siendo la sustentabilidad un término que se refiere al aprovechamiento y uso de los recursos que se vinculan con las condiciones socioeconómicas y culturales de cada localidad, sin comprometer los recursos de las generaciones venideras para

satisfacer sus propias necesidades (Martínez, 2000), la sustentabilidad del turismo debe tomar en cuenta esos tres factores: económico, sociocultural y ambiental.

De acuerdo con la CEPAL (2001), el factor económico sustenta las políticas macro y microeconómicas orientadas a generar ingresos, divisas, inversión, empleos y alto valor agregado para el país, las empresas y las personas involucradas tanto en el sector turismo como en los sectores de apoyo. El factor sociocultural se contempla en una serie de estrategias que incluyen la utilización del turismo para el desarrollo efectivo de los habitantes de un país o de una localidad en términos de empleo, mejoramiento del acceso a servicios de infraestructura básica, salud, educación, capacitación en términos de equidad tanto social como de género, así como conservación de la identidad cultural de los recursos humanos, en suma, del bienestar material y psicológico de las poblaciones de las zonas que reciben turismo. Por último, las políticas medioambientales consideran el impacto en los recursos naturales, la biodiversidad y los servicios ecosistémicos, a fin de procurar la conservación y el uso sostenible de los recursos. La utilización de los recursos naturales debe ser racional y por tanto, evitar el diseño de formas de turismo que resulten más nocivas inclusive para el medioambiente (CEPAL, 2001; OECD, 2011).

El turismo alternativo constituye una nueva tipología de la actividad que ha cobrado importancia a nivel mundial. Se caracteriza por ofrecer viajes a lugares donde el turista puede estar en contacto directo con la naturaleza, generalmente en comunidades rurales que tienen una cultura propia y con cuyos habitantes también puede relacionarse directamente por ser quienes ofrecen los servicios y se benefician con una fuente de empleo (Ayala, 2008).

Bringas e Israel (2004) señalan algunas diferencias entre el turismo convencional y el turismo alternativo: el acelerado desarrollo del primero contra el crecimiento gradual y la optimización del espacio en el segundo y; la inversión, pues el turismo convencional requiere grandes montos en infraestructura y equipamiento para atender el gran volumen de turistas que demandan cierto confort, mientras que el modelo alternativo se orienta más hacia la inversión en capital humano y el comportamiento activo del turista. Asimismo, para el modelo “alternativo” es fundamental que las comunidades receptoras del flujo turístico resulten beneficiadas a partir del desarrollo de la actividad. En este sentido, el turismo alternativo tiene como parámetros fundamentales la viabilidad económica, la sensibilidad hacia los entornos socioculturales y el respeto hacia los entornos naturales.

Tanto el turismo masivo como el turismo alternativo y la sostenibilidad dependen de medidas a nivel sectorial y corporativo; dado que el turismo masivo no necesariamente es nocivo e insostenible, ni el turismo alternativo es la única opción beneficiosa o sostenible ambientalmente. En ambos casos, la sustentabilidad dependerá del control y manejo que las sociedades establezcan, ya que, como afirma Bringas (2001), un incremento en la infraestructura del turismo alternativo puede conducir a un turismo de masas (citado en Rivera Castañeda, 2002). Asimismo, Weaver (2000) se refiere a un modelo de desarrollo de los destinos turísticos, tomando como variables la intensidad y la regulación, que comprende cuatro estados: turismo alternativo circunstancial, turismo alternativo deliberado, turismo masivo insostenible y turismo masivo sostenible, los cuales pueden transformarse en ocho escenarios posibles cuyo resultado depende de las estrategias gerenciales del lugar.

Cabe mencionar que en el turismo alternativo las construcciones turísticas (generalmente sitios de alojamiento y restaurantes) pueden ubicarse cerca del recurso natural, generando efectos nocivos como contaminación de aguas, acumulación y procesamiento deficiente de los desechos sólidos, ruido excesivo o luz en la noche que impide la reproducción de las especies, como el desove de tortugas (Honey, 1999; 2002).

El turismo alternativo le permite al hombre un reencuentro con la naturaleza y un reconocimiento del valor de la interacción con la cultura rural. La Secretaria de Turismo (SECTUR) (2004, p. 22) define el turismo alternativo como “los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que la envuelven, con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales”. Y lo clasifica en tres tipos: ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural, incluyendo las diversas actividades de cada uno.

El ecoturismo, definido como el turismo responsable en las áreas naturales que fomenta la conservación del entorno y el mejoramiento del bienestar de las poblaciones locales, se ha planteado como un turismo de bajo impacto sobre las zonas visitadas y de gran potencial para la sostenibilidad en términos económicos (Budowski, 2001). Incluye actividades como la observación de elementos de la naturaleza: fauna, flora, cuerpos celestes, fósiles, formaciones geológicas; caminata por senderos; rescate de flora y fauna; talleres de educación ambiental; proyectos de investigación biológica; y safari fotográfico (SECTUR, 2004).

Por su parte, el turismo de aventura, según SECTUR (2004), lo constituyen los viajes a ambientes naturales con el fin de realizar actividades recreativas de deportes extremos

asociados a desafíos y cierto grado de riesgos. Incluye la exploración o el viaje a áreas donde el viajero puede encontrar lo inesperado. En México, el turismo de aventura se clasifica por sus actividades en aire, agua y tierra. En las de aire encontramos: vuelo en globo, vuelo en ala delta, vuelo en parapente, vuelo en ultraligero y paracaidismo; en las de agua: buceo autónomo, buceo libre, pesca recreativa, espeleobuceo, descenso en ríos y kayaquismo; y en las de tierra: cañonismo, escalada en roca, caminata, alpinismo, espeleísmo, cabalgata, rappel y ciclismo de montaña.

Por último, el turismo rural es considerado “como el lado más humano del turismo alternativo”, toda vez que ofrece la oportunidad de conocer las diferentes formas de vivir de las comunidades rurales, reconocer el valor de la identidad cultural y acceder a ser parte de la comunidad, permitiendo al turista preparar alimentos habituales, crear artesanías, aprender lenguas ancestrales y el uso de las plantas medicinales, así como participar en los eventos “tradicionales” y religiosos de la comunidad (SECTUR, 2004, p. 29). Su definición alude, por tanto, a los viajes que tienen la finalidad de realizar actividades de convivencia e interacción con una comunidad rural y sus diversos ámbitos sociales, culturales y productivos cotidianos. En el país, este tipo de turismo se diversifica en las siguientes actividades: etnoturismo, agroturismo, talleres gastronómicos, ecoarqueología, preparación y uso de la medicina tradicional, vivencias místicas, aprendizaje de dialectos, talleres artesanales y fotografía rural.

Bringas e Israel (2004) observan que en los niveles locales están surgiendo nuevas oportunidades en términos de participación e involucramiento de la sociedad civil en los procesos de desarrollo. Así, las comunidades indígenas, al igual que muchos otros grupos minoritarios marginales, pasan a formar parte esencial de esta modalidad por la que

atraviesa la idea del desarrollo. Como apuntan Mendoza y Prideaux (2013) uno de los elementos recurrentes para potenciar el desarrollo de tales comunidades se refiere al aprovechamiento de los recursos naturales y culturales inherentes a éstas, ya que es en las zonas rurales donde se encuentra principalmente la materia prima del ecoturismo: arqueología, cultura y naturaleza. De ahí que en las últimas décadas, el crecimiento del turismo en la región Maya les ha permitido a diversas comunidades emprender el ecoturismo como una alternativa a sus prácticas “tradicionales” de cultivo de la milpa, ganadería, caza y pesca.

Uno de los principios del turismo alternativo, de acuerdo con SECTUR (2004), es el propósito de mejorar el nivel de vida de las comunidades que lo practican, creando fuentes de trabajo y oportunidades de crecimiento para la población y desarrollando servicios que brinden una mejor atención al turista.

Budowski (2002) indica que entre los diferentes actores del turismo alternativo se incluyen las compañías que ofrecen *tours*, los hoteles y restaurantes, los guías profesionales, las compañías de transporte, los responsables de manejar las diferentes categorías del sistema de áreas protegidas y desde luego, los diferentes organismos gubernamentales relacionados con el turismo. Intervienen también diferentes ONG locales e internacionales, especialmente aquellas dedicadas a la conservación de la naturaleza.

SECTUR (2001, p. 44) declara que para el Estado mexicano el sector turismo es una prioridad, por lo que se ha propuesto asegurar su capacidad competitiva. Se pretende “desarrollar y fortalecer la oferta turística para consolidar los destinos nacionales y diversificar el producto turístico nacional”, aprovechando la gran diversidad cultural y

natural de México. Se espera que el turismo se convierta en una base sobre la que se formulen las iniciativas relacionadas con el desarrollo local, vía la promoción y diversificación de las actividades productivas y el impulso a los espacios rurales (Bringas e Israel, 2004).

Bringas e Israel (2004) señalan que el interés en el turismo alternativo apunta hacia la búsqueda de un ambiente natural sano, un producto turístico novedoso, una mejor distribución de la oferta en el territorio y la incorporación de nuevos espacios para el desarrollo del turismo. De esta forma, el territorio se empieza a abordar conceptualmente con una nueva mirada turística, se valora de manera distinta el carácter natural y rural del espacio y se amplían las opciones para atraer un turismo diferente hacia áreas relegadas de la actividad turística, como son algunas que habitan comunidades indígenas en el territorio mexicano.

Las comunidades rurales participan generalmente como los promotores o generadores de este tipo de actividades, surgiendo de ellas mismas los guías turísticos, los cocineros en los restaurantes, los profesores en los cursos de dialectos, uso de plantas medicinales y talleres artesanales, así como los dueños o socios de las cooperativas que ofrecen servicios de turismo alternativo. En el ámbito de comercialización de los servicios, ante la necesidad de abrirse camino en los mercados, en algunos casos se establece una relación con las agencias de viajes, quienes venden el servicio al consumidor y le pagan directamente a la asociación. Aquí es interesante analizar la forma en que se distribuyen las ganancias.

Rosales Flores (2011) refiere que en algunos casos de senderismo interpretativo, el guía explica lo que se puede observar y transmite valores culturales y naturales del área. En el

caso, por ejemplo, del Corredor Costero Tijuana-Rosarito-Ensenada (Cocotren), las comunidades rurales manejan restaurantes rústicos donde las tradiciones culinarias les confieren un sello de identidad, además de que algunos habitantes venden en sus viviendas vino casero y algunos productos regionales (Bringas e Israel, 2004).

La participación comunitaria local es considerada un aspecto esencial para garantizar que la actividad turística sea sostenible. Además de asegurar el financiamiento (Kadir Din, 1997; Mowforth y Munt, 1998 en Cole, 2006), obtener el soporte comunitario es fundamental para la aceptación del desarrollo de proyectos turísticos en la comunidad. La participación de los involucrados en la planificación de dichos proyectos, posiblemente conducirá a decisiones más adecuadas y a una mayor motivación por parte de la población local (Hitchcock (1993) en Cole, 2006; Akama (1996) en Scheyvens, 1999).

### **2.3. La Administración**

En la sociedad contemporánea, la administración es indispensable para cualquier tipo de organización, puesto que sin ella no es posible que una empresa logre los resultados para los que fue creada. Las organizaciones, lucrativas o asistenciales, macro o microempresas, fabricantes de un producto o generadoras de un servicio, tienen un elemento en común: necesitan de la administración. Toda organización, independientemente de su finalidad, requiere estar bien administrada como requisito indispensable para cumplir con la misión y objetivos para los que fue creada (Garza Treviño, 2002).

Todas las organizaciones están formadas por un grupo de personas que trabajan juntas con el propósito de alcanzar una meta en común, sin la cual, ninguna organización tendría razón de ser. Las organizaciones deben adquirir y asignar los recursos que necesitarán

para alcanzar sus metas, y es la administración la encargada de planear, organizar, dirigir y controlar (proceso administrativo) tales recursos, contribuyendo al nivel de vida presente de las personas y perfilándose hacia un futuro deseable (Garza Treviño, 2002).

### **2.3.1. Planeación**

La planeación es el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer. Está relacionada con la definición de objetivos de la organización y la determinación de las formas en que pueden alcanzarse (Garza Treviño, 2002). En esta fase debemos plantearnos algunas preguntas: ¿Cuáles son las metas de la organización a corto, mediano y largo plazo? ¿Qué estrategias son las mejores para cumplirlas? ¿Quiénes deben realizar las estrategias? ¿Dónde estamos, a dónde queremos ir, qué debemos hacer para lograrlo? Para que un plan sea eficaz, debe ser realista, basarse en recursos y limitaciones conocidos, ser flexible, abarcar el compromiso de los involucrados y que sus resultados sean medibles (Garza Treviño, 2002).

Koontz y Weihrich (1999) señalan que la planeación se clasifica en propósitos (o misiones), objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos, representados en una “jerarquía de planes”, donde los propósitos se sitúen en la parte superior y los presupuestos en la inferior.

En el caso que nos ocupa de las cooperativas, Hitchcock (1993) destaca la importancia de la participación comunitaria en la planificación de los proyectos, pero también señala que hay que tomar en cuenta que en algunas comunidades marginales, especialmente en lugares con una historia de colonización o de autoritarismo, existe una falta de confianza para participar en la toma de decisiones (citado en Cole, 2006).

### **2.3.2. Organización**

El siguiente paso en el proceso administrativo es organizar, esto es, decidir qué actividades y qué recursos son necesarios para alcanzar los objetivos, la manera de distribuir los recursos, y definir las funciones, tareas y responsabilidades. Es hacer que la estructura de la empresa se ajuste a sus objetivos y recursos y al ambiente. Organizar es el proceso destinado a ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera, que éstos puedan alcanzar las metas de la organización (Stoner et al., 1996).

Koontz y Weihrich (1999) plantean que la integración de personal tiene que estar vinculada a la organización, a través del establecimiento de estructuras intencionales de roles y puestos. La descripción de puestos debe proporcionar una idea clara de los requisitos de desempeño de una persona para un puesto en particular, pero también debe permitir cierta flexibilidad para que el empleador pueda aprovechar las características y capacidades de la persona.

Stoner et al. (1996), utilizan el término gerente para referirse a la persona encargada de cumplir con las cuatro actividades básicas de la administración. Refieren que Henri Fayol, teórico de la administración, identificó tres tipos de habilidades gerenciales básicas: la técnica, la humanista y la conceptual. La habilidad técnica es la destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado; la habilidad humanista es la destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos; y la habilidad conceptual es la pericia para coordinar e integrar todos los intereses y actividades de una organización.

También se puede clasificar a los gerentes en funcionales o generales. Los primeros dependen del alcance de las actividades que administran. Con frecuencia, una organización se describe como un conjunto de funciones, entendiendo la función como un conjunto de actividades similares; por ejemplo, la función de mercadotecnia estará compuesta de actividades relacionadas con las ventas, promociones, investigación de mercados, etc.; así, el gerente funcional sólo es responsable de un área, la cual puede ser mercadotecnia, producción o finanzas. En cambio, el gerente general dirige una unidad compleja, como una compañía, y es responsable de todas las actividades de esa unidad (Stoner et al., 1996).

Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, lo que se conoce como diseño organizacional (Stoner et al., 1996); deben coordinar el trabajo de diferentes personas y estructurar el tiempo para cumplir con los objetivos. Otro aspecto importante en esta parte del proceso administrativo es la búsqueda del personal necesario para la realización de tareas.

La estructura de la organización se debe diseñar para clarificar quién tiene que hacer cada tarea y quién tiene la responsabilidad de los resultados, a fin de eliminar obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión e incertidumbre de las asignaciones, facilitando de esta manera la toma de decisiones necesaria para cumplir con los objetivos de la empresa (Koontz et al., 1999).

Existen diferentes tipos de estructura organizacional, los cuales dependen de diversos factores, por ejemplo, la magnitud de la empresa o si es privada, pública o social. A continuación se ejemplifican los organigramas de una pequeña empresa privada y de una sociedad cooperativa turística.

**Figura 1. Ejemplo de organigrama de una pequeña empresa privada\***



\* Elaboración propia.

En la Figura 1 se muestra el organigrama de una empresa privada, el cual agrupa a las actividades y las personas en departamentos de acuerdo con las funciones básicas de una empresa, comúnmente: compras, ventas, mercadotecnia, producción, finanzas y recursos humanos. De acuerdo con este esquema, cada encargado o gerente de departamento es responsable de lograr el cumplimiento de los objetivos asignados a su departamento, así como mantener comunicación con los otros departamentos para cumplir con los objetivos generales. El gerente del departamento tiene subordinados a su cargo y él a su vez, es subordinado de un gerente general, quien puede ser el dueño de la empresa o alguien contratado por los socios o propietarios. Una de las ventajas de este tipo de organigrama es que la especialización procura alcanzar una mayor eficiencia.

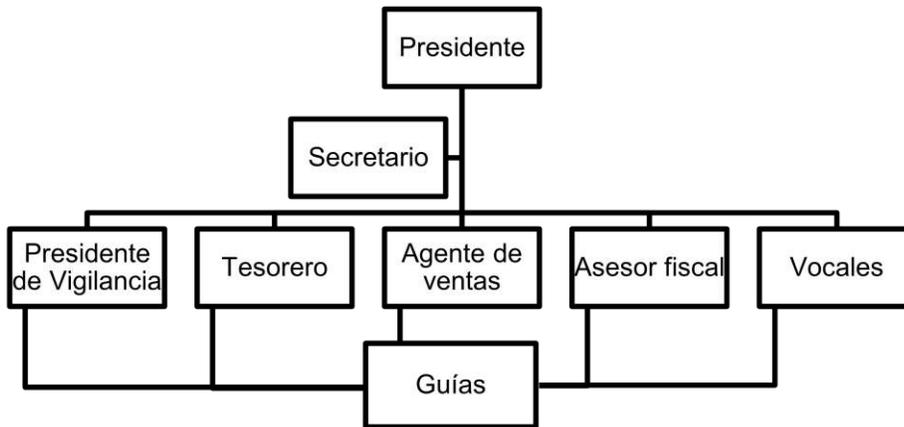
En cambio, el organigrama de funcionamiento de una cooperativa turística,<sup>1</sup> presentado en la Figura 2, está organizado de acuerdo con las tareas a realizar. Por ejemplo, el presidente vigila el buen funcionamiento de la organización en cuestiones tanto administrativas como contables, fiscales, etc.; el secretario suple al presidente en caso

---

<sup>1</sup>Recuperado el 15 de octubre de 2011, en:  
[http://www.crc.uri.edu/download/BSM\\_blancabay\\_TourismBusinessPlan.pdf](http://www.crc.uri.edu/download/BSM_blancabay_TourismBusinessPlan.pdf)

necesario, organiza las reuniones de la cooperativa y escribe las minutas; el presidente de vigilancia supervisa que el presidente esté llevando a cabo sus funciones; el tesorero y el asesor fiscal pagan a proveedores, cobran los adeudos, distribuyen y administran los ingresos y egresos, llevan la contabilidad de la empresa, etc.; el agente de ventas promociona y difunde los productos, verifica que todo el proceso de ventas (por medio del cual llega el producto hasta el consumidor) sea el adecuado y fija los precios del producto; los guías, por su parte, conducen los recorridos de los turistas, previa explicación del sitio a visitar o actividad a realizar —no es un departamento el encargado de esta actividad, sino generalmente un socio de la cooperativa, quien ocupa un cargo directivo a la vez que desempeña el trabajo de guía. En este esquema, la distribución de utilidades se realiza por partes iguales entre los miembros del grupo.

**Figura 2. Ejemplo de organigrama de una cooperativa\***



\* Tomado de la Sociedad Cooperativa “Bahía Blanca” (ligeramente modificado).

### **2.3.3. Dirección**

El tercer paso en el proceso administrativo es dirigir, lo cual implica mandar, influir y motivar a los empleados (socios) para que realicen las tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de dirección (Stoner et al., 1996).

Koontz y Weihrich (1999) definen la función gerencial de dirección como el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

#### **2.3.4. Control**

Finalmente, las empresas utilizan procedimientos de control para asegurarse de que están avanzando satisfactoriamente hacia sus metas y están usando sus recursos de manera eficiente. El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas; monitorea la eficacia de las actividades de planeación, organización y dirección, para determinar, en su caso, en dónde es necesario aplicar medidas correctivas (Stoner et al., 1996).

Koontz y Weihrich (1999) señalan que la planeación y el control están estrechamente relacionados; sin objetivos y planes no es posible el control, porque el desempeño se tiene que comparar con algunos criterios establecidos. Refieren que existen tres pasos en el proceso básico de control: establecer estándares, medir el desempeño de dichos estándares y corregir las variaciones de los estándares y los planes.

Una de las técnicas del control es el presupuesto, el cual comprende la formulación de planes para un determinado periodo futuro en términos numéricos. En sí los presupuestos surgen de resultados anticipados, ya sea en términos financieros, como en los presupuestos de ingresos y gastos; o en términos no financieros, como en los presupuestos de horas de mano de obra directa, materiales, volumen de ventas físicas o unidades de producción (Koontz y Weihrich, 1999).

Garza Treviño (2002) define la contabilidad como un medio para brindar información relacionada con las actividades financieras de una persona o una organización pública o privada. La contabilidad produce información sistemática y organizada, expresa en

unidades monetarias las transacciones realizadas, registra los hechos identificables y relevantes y facilita a los interesados la toma de decisiones.

El mismo autor advierte que muchos de los problemas organizacionales se deben a la falta de previsión o planeación del futuro. Las empresas que hacen una adecuada planeación muestran un bajo índice de fracasos; de ahí que con frecuencia encontremos que los negocios que quiebran no tuvieron una buena planeación.

El 98% de las empresas mexicanas son familiares, pero de éstas, el 76% no logra trascender exitosamente el primer reemplazo generacional. Este tipo de empresas enfrentan el problema de que los hijos u otros familiares que trabajan en ellas no poseen las capacidades o habilidades necesarias, o son empresas que no cuentan con un consejo de administración y gobierno corporativo con el cual poder controlar su manejo; en estos casos es preciso capacitar a los familiares a fin de que puedan tomar decisiones acertadas que lleven al crecimiento de la empresa (Maldonado, 2013). Generalmente las cooperativas de turismo del sector social están formadas por familias, cuyos hijos poco a poco se van integrando como parte del equipo laboral; no obstante, aún no hay estudios que reporten su desempeño en el desarrollo de la organización.

Stoner y colaboradores señalan que dependiendo de las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales se establecerán las modalidades de Administración en general, sin embargo se necesitan soluciones eficaces ante los problemas empresariales ocasionados por la globalización, lo que hace notar que el aspecto administrativo es imprescindible (Stoner et al., 1996). Será entonces la literatura referida la que nos ayudará a entender y particularizar la problemática de la administración de las empresas turísticas del sector social.

#### **2.4. Sociedades Cooperativas y turismo alternativo**

La organización es el nexo a través del cual tanto el individuo como la comunidad se vuelven empoderados (Rocha, 1997). En Yucatán, las organizaciones del sector social dedicadas al turismo alternativo están constituidas, por lo general, bajo el régimen de sociedades cooperativas.

El cooperativismo se ha practicado en México desde la época de los aztecas. En las comunidades, el trabajo en colectivo es característico de su organización social, así como las relaciones de cooperación y solidaridad encaminadas al beneficio de todos los miembros del grupo por igual. El cooperativismo se basa en un conjunto de principios bajo los que se constituye un grupo de personas para crear un negocio, no sólo con fines económicos, sino también sociales y morales, en beneficio propio, de sus familias y de su comunidad (Cámara y Toloza, 1996).

En la creación de proyectos operativos para la producción y consumo de bienes y servicios de una cooperativa, los fines económicos se encaminan a disminuir los costos de transformación, mejorar la calidad de los productos y en general, obtener un beneficio económico para sus miembros. Los fines sociales procuran el bienestar social de los miembros, mejorar su nivel de vida, incentivar el espíritu de cooperativismo y fomentar en ellos el desarrollo de habilidades, aptitudes y capacidades. Por último, los fines de orden moral de las cooperativas se orientan a fomentar los valores de honestidad, responsabilidad, igualdad, solidaridad y justicia.

El artículo segundo de la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC) (1994) establece que una sociedad cooperativa “es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad,

esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios”.

En la Tabla 1, Cámara y Toloza (1996) hacen una comparación entre una sociedad anónima y una sociedad cooperativa, exponiendo sus diferencias.

**Tabla 1. Diferencias de la sociedad anónima y sociedad cooperativa (Cámara y Toloza, 1996, p. 23).**

<b>Sociedad anónima</b>	<b>Sociedad cooperativa</b>
Órgano supremo: asamblea general de accionistas.	Asamblea general de socios.
Las decisiones dependen del número de acciones.	Cada socio: un voto.
Los trámites de constitución tienen un costo.	Los trámites federales de constitución son gratuitos.
Los accionistas mayoritarios son los dueños de la empresa.	Los socios son los dueños de la empresa.
Lo más importante es el capital.	Lo más importante es la persona.
Su sistema es riguroso y autoritario.	Sistema democrático.
Principal beneficiario: los accionistas.	Beneficio por igual a la comunidad cooperativa.

Se registran tres clases de sociedades cooperativas: de consumidores de bienes y/o servicios; de productores de bienes y/o servicios; y de ahorro y préstamo (LGSC., art. 21, 1994). El artículo 27 de la LGSC, estipula que las sociedades cooperativas de productores son aquellas cuyos “miembros se asocian para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Independientemente del tipo de producción a la que estén dedicadas, estas sociedades podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos”. Algunos ejemplos de este tipo son las pesqueras, artesanales y de servicios turísticos (Cámara y Toloza, 1996).

Entre los principios a destacar de las sociedades cooperativas, tenemos la condición de ser administradas democráticamente por sus socios; la participación de éstos en la toma de decisiones; y la rendición de cuentas de los elegidos como directivos ante todos los socios de la cooperativa (Cámara y Toloza, 1996).

La cooperativa pertenece al sector social de la economía y se caracteriza por el hecho de que los trabajadores son los dueños de la empresa. Los mismos autores indican que si bien el proceso administrativo debe aplicarse a toda empresa, en el caso de una cooperativa de pequeña magnitud, “ésta no utilizará herramientas administrativas modernas que le permitan desarrollarse y consolidarse por sí misma”, aunado a que actualmente es común observar que los socios no se responsabilizan de su empresa, se limitan a cumplir con sus tareas como si fueran empleados y no los dueños y esperan que los dirigentes sean los responsables de mejorar su condición de vida (Cámara y Toloza, 1996, p. 56).

De acuerdo con Salinas Puente (1978), encontramos dos tipos de problemas que enfrentan las cooperativas rurales: internos y técnicos. Entre los problemas internos más comunes, destacan: el capital propio no alcanza; los consejos no se reúnen con frecuencia ni actúan como tales; sólo uno de los dirigentes actúa; la asamblea general no se reúne con periodicidad; los socios pierden interés con el paso del tiempo; y la cooperativa opera con pérdidas. Mientras que como problema técnico se observa primordialmente la falta de personal capacitado, lo cual revela la necesidad de capacitación de estas organizaciones en “teoría de producción, distribución y financiamiento”.

Desde los años sesenta, diversas iniciativas políticas de combate a la pobreza han promovido el empoderamiento de las comunidades locales como factor indispensable en

el objetivo de lograr el desarrollo económico (Rocha, 1997). En el caso del cooperativismo, sus principios se han sumado al discurso político del desarrollo económico por medio del turismo. Ribeiro y Pulido (2010, p. 245) plantean que “la formación y formalización de una cooperativa de turismo es consecuencia de la maduración de las relaciones entre los actores interesados en desarrollar la actividad, es decir, un proceso de discusiones y debates de un grupo con objetivos comunes y que ve en el cooperativismo una manera de lograr mejores resultados socioeconómicos”.

Cabe mencionar que en ocasiones es importante la actuación de un agente externo para el proceso de empoderamiento de los miembros del grupo; por lo general, la presencia continua de los agentes externos responde a que su intervención es necesaria para la organización, aunque el rol que desempeñan puede variar (Rocha, 1997).

Ribeiro y Pulido (2010, p. 266) advierten que para el adecuado desarrollo del manejo administrativo, las sociedades cooperativas “deben consolidar una visión holística de la actividad turística, sustentar el modelo de gestión por todos los sistemas e instrumentos administrativos de la cooperativa, tener una metodología adecuada, así como estar imbuidos por el espíritu del cooperativismo”. Aquí es importante considerar que la acción empresarial se conforma en función de los campos subjetivos, la cultura y las relaciones de poder (Romo, 2004).

Asimismo, Ribeiro y Pulido (2010, p. 266) han llegado a la conclusión de que “el éxito futuro de las cooperativas exige una gestión en términos de calidad; el conocimiento de las necesidades del socio y respuestas adecuadas; y una administración profesional”. Estas condiciones les permitirán mantenerse vigentes en un mercado cambiante y cada vez más exigente. Es importante destacar el valor social y económico del cooperativismo

que, en casos como Brasil y México, se está impulsando en el sector turístico para favorecer un mayor desarrollo de los territorios en los que se establece (Ribeiro y Pulido, 2010). Sin embargo, algunas “políticas públicas, propuestas en su gran mayoría por gobiernos locales, no cuentan con instrumentos macroeconómicos, como una política tributaria diferenciada, y se establecen sobre marcos legales todavía muy frágiles” (Kapron y Fialho, 2003, p. 249).

Vargas (2005, p. 111) señala que se ha observado que “las pequeñas y medianas empresas (PYMES) turísticas mexicanas compiten en desventaja frente a las enormes empresas transnacionales y de cadenas mundiales principalmente por la falta de calidad en los servicios que prestan, la falta de cultura empresarial y la falta de capacitación”. Igualmente, la falta de propiedad, capital, habilidades y conocimientos limitan la capacidad de las comunidades para controlar plenamente su participación en el desarrollo del turismo (Scheyvens, 2002). Respecto a la propiedad, es importante notar que en la mayoría de los países, principalmente en los del Caribe, Centroamérica y América del Sur, una gran cantidad de terrenos, generalmente utilizados para la agricultura, no posee títulos de propiedad, lo cual genera conflictos sociales, impide crear adecuados planes de ordenamiento territorial y frena la inversión (CEPAL, 2013).

Por otra parte, la participación comunitaria en el proceso de planeación es una forma de implementar el desarrollo de un turismo sostenible (Okazaki, 2008). Whitaker (1980) afirma que el principal método para fomentar la participación en el empoderamiento organizacional es cambiando la forma en la prestación de servicios, integrando a las personas como productores, empleados o haciéndolos partícipes para que puedan comprender y actuar en su entorno (citado en Rocha, 1997). Una participación activa es

constantemente limitada por la falta de información y conocimiento en la comunidad; conocimiento del proceso de toma de decisión y del turismo son esenciales para ser una parte activa en la planeación y manejo de la actividad turística. El entendimiento y comprensión de “turistas y turismo” es esencial para empoderar a las comunidades locales en la toma de decisiones acertadas para un mejor desarrollo del proyecto turístico (Cole, 2006).

Kotler et al. (2008a) señalan que una empresa de servicios tiene una cultura empresarial orientada al cliente, entendida la cultura empresarial como “el conjunto de opiniones, normas y valores que se desarrollan dentro de una empresa y que caracterizan al comportamiento de directivos y del personal en su conjunto” (Pümpin, 1988, p. 8). La cultura empresarial “se refleja de forma inmediata en la calidad de las prestaciones y, asimismo, en la relación con respecto al cliente y a su entorno” (Pümpin, 1988, p. 8).

Por otro lado, Vargas (2005) destaca que las empresas turísticas mexicanas deben identificar las posibilidades competitivas que tienen y que pueden explotar en el mercado, pero también, deben medir su capacidad de competencia bajo criterios de sustentabilidad no sólo con las empresas de su entorno regional sino también con empresas a escala nacional y mundial. Asimismo, es importante tomar en cuenta que “el valor de una organización ya no reside en sus bienes tangibles, sino en los conocimientos técnicos y especializados de su personal, en su experiencia, en la propiedad intelectual, la fidelidad de los clientes, en resumen, en lo que se ha venido llamando capital intelectual o conocimiento” (Vargas, 2005, p. 112).

En un informe de 1997, el Banco Mundial señalaba que algunos estudios ya demostraban el impacto de factores no económicos sobre el desarrollo de las comunidades rurales

(Moyano, 2001). Babulo y colaboradores (2008, citando a Scoones, 1998) se refieren a cinco tipos de capital: natural, humano, físico, social y financiero; los cuales, bien administrados, pueden llevar a mejoras en las condiciones de vida de la comunidad.

El capital natural comprende los recursos naturales con los que cuenta una comunidad y cuya calidad y cantidad dependerán de su ubicación geográfica. El capital físico incluye los bienes e instrumentos utilizados en procesos de producción económica: maquinaria, sistemas de irrigación, herramientas, entre otros. Por su parte, el capital social incorpora las diferentes formas de organización social, así como las relaciones sociales; ayuda a construir la confianza necesaria para la cohesión social, y puede incrementar el ingreso al reducir los costos de transacción (Hebinck y Shackleton, 2011). El capital humano, por su parte, abarca los conocimientos, experiencia, motivaciones, logros personales, aptitudes y habilidades de las personas (Edelman et al., 2002; Davenport, 2006) y el capital financiero, lo constituye el recurso monetario con el que cuentan los individuos (Babulo y colaboradores, 2008).

## **2.5. Financiamiento para el logro de la sostenibilidad**

La literatura revisada señala que la generación de efectivo es uno de los principales objetivos de las empresas. Las actividades empresariales van encaminadas a generar un flujo adecuado de dinero que permita financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar los pasivos a su vencimiento y, en general, retribuir a los dueños un rendimiento satisfactorio.

Con base en lo anterior, uno de los elementos importantes en el desarrollo de una empresa es la planeación de los recursos financieros, la cual es definida como la coordinación de los planes de operación de una empresa para anticipar los recursos

financieros que se requieren, decidiendo el mejor curso de acción por seguir para obtener un beneficio satisfactorio (Morales y colaboradores, 2006).

En los países en desarrollo, las inversiones en infraestructura son fundamentales para proporcionar a la población niveles de bienestar mínimos y para que las economías puedan participar en forma competitiva en el mercado internacional. Además de proporcionar a la población la oportunidad de mejoramiento en la calidad de vida, la disponibilidad de servicios de infraestructura permite establecer las bases para el crecimiento económico sostenido y lograr el mejor aprovechamiento de las capacidades internas (Rubio, 2003).

Morales y colaboradores (2006, p. 13) definen una fuente de financiamiento como “el medio por el cual una persona física o moral se provee de recursos económicos ajenos para poder afrontar sus necesidades financieras”. En ese sentido, toda empresa nueva o en marcha requiere financiamiento tanto para su creación como para su desarrollo a través del tiempo.

En general, existen dos fuentes básicas de financiación: la deuda y el capital propio. La primera, otorga un derecho de reclamo fijo al acreedor, los intereses son deducibles del impuesto a las ganancias, tiene alta prioridad de repago ante dificultades financieras de la empresa, posee vencimiento determinado y no implica control de la administración. En cambio, entre las características del capital propio, tenemos que es un derecho residual para los accionistas de la empresa, los dividendos que reciben los accionistas no son deducibles de impuestos, tiene menor prioridad ante dificultades financieras, no posee vencimiento y otorga control de la administración a los accionistas (Briozzo y Vigier, 2006).

Para Briozzo y Vigier (2006), siguiendo a Copeland, Weston y Shastri (2004), la decisión de la estructura de financiamiento comprende dos factores: fuente y duración. Como fuente de financiamiento se debe elegir entre capital propio, ya sea interno o externo, y deuda. Las fuentes internas (autofinanciamiento) de capital propio son las generadas por el funcionamiento del negocio; las fuentes externas son los aportes de los propietarios, la incorporación de nuevos socios y la emisión de acciones. Por su parte, las fuentes externas de deuda serían: las instituciones financieras —préstamos de bancos comerciales y otras entidades afines—; las instituciones no financieras y el Estado —créditos comerciales, créditos de otros negocios, salarios, cargas sociales, tasas e impuestos a pagar—; e individuos —préstamos de familiares de los propietarios, entre otros (Briozzo y Vigier, 2006).

Conde Bonfil (2000) indica que el universo de las instituciones que realizan o promueven alguna actividad micro financiera en México es muy amplio, entre otras: asociaciones civiles (AC), cajas populares, cajas solidarias, sociedades cooperativas de consumo, de servicios de ahorro y préstamo, fondos de aseguramiento, fondos regionales, fundaciones, instituciones de asistencia privada (IAP), organizaciones auxiliares de crédito (OAC), organizaciones no gubernamentales (ONG), sociedades anónimas (SA), sociedades de ahorro y préstamo (SAP), sociedades civiles (SC), sociedades de producción rural (SPR), sociedades de responsabilidad limitada (SRL), sociedades de solidaridad social (SSS), sociedades financieras de objeto limitado (SOFOL), unidades agrícolas e industriales de la mujer (UAIM), uniones de crédito (UC), así como diversos programas gubernamentales.

En el caso de las organizaciones del sector social dedicadas al turismo alternativo, su fuente de financiamiento más común es el subsidio, sea monetario o en especie, el cual utilizan tanto para la creación de la empresa como para su adecuado funcionamiento, producto de su participación en programas de desarrollo social o como parte de un propósito medioambiental.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en su informe sobre desarrollo humano (2011), define subsidio como aquellos “recursos monetarios usualmente provistos por el gobierno para: a) mantener precios por debajo de los correspondientes a un mercado libre; b) mantener en operación a las empresas que sin apoyo quebrarían; c) impulsar actividades que no sucederían por sí solas”. Con el subsidio se pretende abatir problemas sociales detectados, como pobreza, educación, salud y desempleo, entre otros.

La participación comunitaria es un factor importante para lograr la aceptación de proyectos turísticos en la comunidad, pero a menudo es esencial también para asegurar su financiación (Cole, 2006). De ahí que en las comunidades rurales empiecen a surgir grupos organizados como sociedades cooperativas principalmente.

Algunos de los organismos que apoyan en la región mediante subsidios, a los grupos de las comunidades rurales que realizan actividades del sector turismo son: entre los gubernamentales encontramos: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI<sup>2</sup>), Comisión Nacional Forestal (CONAFOR<sup>3</sup>) y la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT<sup>4</sup>); y en los no gubernamentales: Fondo

---

<sup>2</sup> Ver: <http://www.cdi.gob.mx/ecoturismo/programa.html>

<sup>3</sup> Ver: <http://www.conafor.gob.mx/portal/index.php/temas-forestales/turismo-de-la-naturaleza>

<sup>4</sup> Ver: <http://www.semarnat.gob.mx/Pages/Inicio.aspx>

Mundial para la Naturaleza (WWF, por sus siglas en inglés<sup>5</sup>), Rainforest Alliance<sup>6</sup> y el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD-PNUD<sup>7</sup>).

No obstante, Conde Bonfil (2000) refiere los muchos problemas que aún persisten derivados de los proyectos gubernamentales subsidiados, entre otros: el hecho de que no fortalecen la permanencia de los trabajadores, no responden a una adecuada coordinación interinstitucional, los grupos comunitarios tienen poca o casi nula experiencia en la elaboración de proyectos de factibilidad y no siempre reciben apoyo técnico al respecto. Además, “estos proyectos suelen tener poca continuidad y permanencia pues están sujetos a las "modas" sexenales” (Conde Bonfil, 2000, p. 16).

---

<sup>5</sup> Ver: <http://www.wwf.org.mx/wwfmex/>

<sup>6</sup> Ver: <http://www.rainforest-alliance.org/es/about>

<sup>7</sup> Ver: <http://ppd.org.mx/>

### **3. Materiales y métodos de estudio**

Se manejan datos cualitativos y cuantitativos para una mejor descripción de la situación económica-administrativa en que se encuentran los grupos. Los datos cuantitativos nos permitieron el análisis de los aspectos financieros y contables de las sociedades, mientras que los datos cualitativos ayudaron a determinar las características encontradas en cada una.

La metodología cualitativa, en cuanto “el estudio de un todo integrado que forma o constituye primordialmente una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, etc.”, tiene el objetivo de identificar la “naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones” (Martínez, 2004, p. 66).

Por su parte, la metodología cualitativa implica e integra a la cuantitativa, no se opone a esta última (Martínez, 2004). Ortí (1999, p. 88) afirma que “los procesos de la interacción social y del comportamiento personal implican tanto aspectos simbólicos como elementos medibles (número de actores intervinientes, tamaño de los grupos, características o tipos de objetivos, etc.)”.

No se pretende generalizar a partir del estudio de tres casos, sino tener un acercamiento para poder describir y tratar de entender el manejo económico-administrativo de grupos organizados que realizan actividades de turismo alternativo.

Los instrumentos y técnicas utilizados para la realización de esta investigación fueron: observación, entrevistas con informantes clave, cuestionarios tipo censo a los miembros de cada grupo y análisis de registros contables.

La observación permitió conocer a profundidad el funcionamiento de cada sociedad. Ayudó a responder qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué realizan las actividades (Martínez, 2004), así como las decisiones del manejo de capitales, entre otros detalles. Se trató de una observación interna, en referencia a la “observación sistematizada natural de grupos reales o comunidades en su vida cotidiana” (Gutiérrez y Delgado, 1999, p. 144).

Este ejercicio comprendió la recolección de datos por diferentes medios: diario de campo, notas de campo, grabaciones y fotografías. De esta manera se pudo captar la mayor cantidad de información posible, sin dejar de lado los detalles del contexto para poder conseguir la representación mental de la situación. Definir con anticipación qué es lo que se iba a observar permitió un enfoque en el objetivo y no divagar en aspectos que podían ser innecesarios para la investigación (Morse y Field, 1985; Taylor y Bogdan, 1987).

La entrevista es una forma de diálogo social, una “conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental —no fragmentado, segmentado, precodificado y cerrado por un cuestionario previo— del entrevistado sobre un tema definido en el marco de una investigación” (Alonso, 1999, p. 228). Morse y Field (1985) clasifican la entrevista como estructurada, semi-estructurada y no estructurada. Se eligió utilizar la semi-estructurada, la cual es aplicada por un entrevistador que sabe las preguntas, pero no tiene idea de las posibles respuestas; brinda al entrevistado la libertad de explicar una situación en sus propias palabras; trata de establecer un tono conversacional durante la entrevista; y permite contar con un participante que habla, da ejemplos y cuenta historias que describen un

incidente. Las historias proveen un contexto descriptivo que hace de la investigación cualitativa un instrumento valioso por contar con un análisis interesante y significativo.

La entrevista semi-estructurada, aunque integrada con preguntas dispuestas en orden cronológico y lógico (guía de entrevista), provee la flexibilidad de no seguir necesariamente ese orden al momento de aplicarse. Dado que otra característica radica en que cada una de las preguntas debe enfocarse en un aspecto o tópico (Morse y Field, 1985), se definieron de antemano los temas a tratar y se formularon las preguntas conforme a ellos. Los temas abordados fueron: planeación, organización laboral, participación de los socios, otras actividades económicas de los socios, toma de decisiones, asambleas, tipo de tenencia de la tierra, condiciones de usufructo, registros de gastos e ingresos, distribución de los ingresos, relación con la comunidad, relación al interior de la organización, subsidios recibidos, trámites y permisos, capacitación recibida, infraestructura y equipo, competitividad, mantenimiento y conservación del capital natural, y finalmente la promoción del sitio.

Se elaboraron tres guías de entrevistas (ver Anexos 1, 2 y 3), una para cada caso de estudio, dado que no cuentan con el mismo capital natural y físico. Primero se entrevistó a dos directivos de cada organización y posteriormente se utilizó el muestreo de bola de nieve para contactar a los informantes clave (Bryman, 2001; Taylor y Bogdan, 1987), ya que al realizar una entrevista surgieron nombres de otras personas que ayudaron a profundizar en ciertos aspectos.

Marconi y Lakatos (1999) definen el cuestionario como “un instrumento de colecta de datos constituido por una serie ordenada de preguntas” (citado en Rodrigues et al., 2011); por su parte, García Ferrando (1986) lo define como “aquel instrumento de investigación

que a través de procedimientos estandarizados de interrogación que permiten la comparabilidad de respuestas, obtiene mediciones cuantitativas de una gran variedad de aspectos objetivos y subjetivos de una población” (citado en Amérigo, 1993, p. 263). Elaborado en forma de tabla, el cuestionario contiene indicadores para determinar el capital humano de cada grupo. En este estudio denominamos el cuestionario “censo para caracterizar el universo de trabajo” (ver Anexo 4).

Para facilitar la comprobación de la información se utilizaron dos técnicas: la triangulación (con diferentes fuentes de datos y observaciones) y las grabaciones de audio, que permitieron escuchar y analizar las exposiciones repetidas veces (Martínez, 2004).

Se eligieron tres estudios de caso, considerando su ubicación en diferentes regiones del estado, así como que realizan diferentes actividades productivas y ofertan diferentes servicios turísticos: 1) la “Unión de Truckeros Boloncho’jool”, en la zona henequenera, que oferta principalmente el paseo en *truck* para visitar tres cenotes; 2) la sociedad “U Najil Ek-Balam”, en la zona milpera-ganadera, que ofrece principalmente el servicio de hospedaje en cabañas “ecológicas”; y 3) la “Sociedad Cooperativa de Servicios Turísticos de bajo impacto ambiental Sayachuleb” en la costa, zona pesquera, que brinda principalmente paseos en lancha para visitar un manantial ubicado en los manglares, un ojo de agua que brota en el mar y las Bocas de Dzilam, recursos que forman parte de la Reserva Estatal de Dzilam.

La Unión de Truckeros Boloncho’jool (en adelante, grupo de Chunkanán) sólo registra un control de turnos de recorridos turísticos, el cual consigna quiénes trabajaron, quiénes perdieron su turno por no cumplir y a quiénes les corresponde conducir los siguientes

viajes. No llevan un registro de gastos, ya que no operan un control de caja chica ni un fondo común. A partir del registro de recorridos realizados y de la información obtenida en las entrevistas, se efectuó un estimado de ingresos y egresos del 1° de julio de 2011 al 30 de junio de 2012, considerando los periodos de temporada alta, temporada baja, puentes vacacionales, así como los ingresos obtenidos de los trabajadores temporales, descuentos a agencias de viajes, pagos a mototaxistas por llevar turistas y costos de mantenimiento de los caballos, la vía, los baños y el área del cenote.

Para el caso de Chunkanán, se localizaron con GPS los cenotes explotados actualmente y se acudió al Registro Agrario Nacional (RAN) para obtener los límites ejidales. Con estos datos se realizó un mapa de los cenotes delimitados por los ejidos de Acanceh, Cuzamá y Chunkanán.

Se obtuvo el registro de ingresos y egresos del año 2012 de la asociación U Najil Ek-Balam (en adelante, grupo de Ek-Balam). Durante la estancia en Ek-Balam se participó en dos asambleas, una con los socios y otra con los socios y empleados. Esta actividad fue enriquecedora, ya que se pudo observar la participación, la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación y las relaciones al interior de la organización. Asimismo, se participó en un curso de capacitación impartido por personal de Rainforest Alliance, enviado por la SEMARNAT, el cual se llevó a cabo en las instalaciones de la asociación y tuvo una duración de ocho horas. El curso se impartió a raíz del resultado obtenido por el grupo en la última verificación para la certificación de la *NMX-AA-133-SCFI-2006* de ecoturismo. Esta asociación registraba ciertas deficiencias principalmente en materia empresarial, pero en el curso se advirtieron además deficiencias en cultura turística,

promoción ambiental, formación de guías especializados en naturaleza, ventas y promoción, manejo de alimentos y primeros auxilios.

De la Sociedad Cooperativa de Servicios Turísticos de bajo impacto ambiental Sayachuleb (en adelante Sayachuleb o grupo de Dzilam de Bravo) se obtuvo el registro de ingresos y egresos del mes de enero a noviembre del año 2011, pues no lo concluyeron al final del año. Sin embargo, se obtuvo el registro de número de viajes realizados durante todo el año 2011, clasificados mensualmente y de acuerdo al tipo de paseo. De esta manera se realizó la triangulación para poder determinar los ingresos y egresos del año completo 2011. También se participó con un grupo de turistas en uno de los paseos ofertados, lo que nos sirvió para analizar la calidad y seguridad del servicio, así como el mantenimiento de los recursos naturales visitados.

## 4. Resultados

### 4.1. Caso 1. Unión de truckeros Boloncho'jool, SC de RL

#### 4.1.1. Delimitación y antecedentes históricos

Chunkanán es una comunidad dentro del municipio de Cuzamá que se ubica a 51 kilómetros al sureste de la ciudad de Mérida (89°19'31''O y 20°42'40''N) y tiene una altitud de 17 metros sobre el nivel del mar. De acuerdo al censo 2010, cuenta con una población total de 356 habitantes, de la cual el 33% es económicamente activa (INEGI 2010). Es una ex hacienda henequenera donde los trabajadores, con la caída de la producción de esta fibra<sup>8</sup>, se vieron en la necesidad de buscar otras actividades económicas. Muchos decidieron migrar a la ciudad o a comunidades más grandes; de los que permanecieron en Chunkanán, la mayoría se dedica actualmente a ofertar el paseo a los cenotes.

La planta desfibradora funcionó también como sitio turístico ya que los visitantes llegaban para ver el proceso de desfibrado; sin embargo el verdadero crecimiento se origina con la llegada de un grupo de buzos interesados en explorar los cenotes y solicitar el transporte en *truck*<sup>9</sup>. El servicio sólo era realizado por Don Ignacio Tun y su hijo, quienes tomaban prestadas las plataformas de la hacienda (Figura 3) para realizar el recorrido. Fue de esa manera que, alrededor de 1970, surge el recorrido a los cenotes.

---

<sup>8</sup> Durante el gobierno de Dulce María Sauri, concluyó la reordenación henequenera, iniciada en 1984, momento en que el ejido de Chunkanán y Noh-yabucu tuvo la oportunidad de quedarse con la hacienda, pero no la aceptaron por miedo a no poder mantenerla, cediéndola al ejido de Cuzamá, un ejido más grande; suceso que se relaciona con muchos problemas posteriores relacionados con la tenencia de la tierra.

<sup>9</sup> Los *trucks* son pequeñas plataformas, remolcadas por caballos, que se deslizan sobre rieles *decauville* (vías federales de ferrocarril que conectaban Chunkanán con las comunidades cercanas). El *truck* era utilizado para recoger las pencas de henequén en las plantaciones y llevarlas a la casa de máquinas, donde eran procesadas. Actualmente también es utilizado para transportar leña (Valdés, 2006; SEFOTUR, 2007).



**Figura 3. Primeros paseos en los que se utilizaron las plataformas de la Hacienda henequenera para el transporte de turistas (Fotografía proporcionada por la Unión de Truckeros Boloncho'jool).**

La hacienda funcionó hasta el 2002, año en que el huracán Isidoro derribó gran parte de la construcción, causando el paro total de la producción de henequén. La hacienda pertenecía al ejido de Cuzamá, el cual no pudo reparar el daño ni llevar a cabo el remozamiento de la misma, contrayendo una deuda que llevó a que actualmente la hacienda se encuentre embargada. Al desaparecer la producción de henequén algunos habitantes vieron la opción de ofertar recorridos como los que realizaban los hacendados para distraer a sus invitados<sup>10</sup>. Es así que la actividad turística inició alrededor de 2002, de manera incipiente y desorganizada, aprovechando el antiguo camino del ferrocarril de vía angosta creado en la época henequenera y que va de Tekit a Acanceh.

En ese tiempo, el gobierno realizó un censo de los cenotes de Yucatán, clasificándolos según las características de cada uno y las actividades que se podrían realizar. Dicho censo los ayudó en la promoción del lugar ya que los turistas llegaban específicamente preguntando por los cenotes, lo que causó el incremento de la demanda y por lo tanto la oferta del servicio, convirtiéndose en la actividad económica principal de la comunidad.

---

<sup>10</sup> El presidente de la cooperativa describe este uso como darle "procedimiento" a algo que ya estaba establecido y que ellos sólo promovieron y dieron a conocer "mundialmente".

#### **4.1.2. Recursos naturales aprovechados y servicios ofertados**

El servicio ofertado es el recorrido en *truck* para visitar y nadar en tres cenotes, cada uno localizado en un ejido diferente: el cenote Chelentún en el ejido de Chunkanán; Chaksinicché, en el de Acanceh; y Boloncho'jool, en el de Cuzamá (Figura 4), paseo que rápidamente se convirtió en un gran atractivo turístico. La cooperativa “Unión de Truckeros Boloncho'jool, SC de RL” surgió hasta el año 2006 como forma de organización, para poder controlar mejor el trabajo y acabar con los monopolios familiares que predominaban desde el 2002. Iniciaron con 45 socios, miembros tanto del ejido de Cuzamá (cabecera municipal) como del de Chunkanán (comisaría del mismo municipio) pero en el 2009 se divide el grupo evidenciándose las diferencias entre los ejidatarios de Cuzamá y los de Chunkanán. El conflicto se originó porque el presidente municipal de Cuzamá tenía la intención de abrir una agencia de cerveza en Chunkanán, pero la mayoría de los pobladores de la hacienda no estuvieron de acuerdo e impidieron su apertura. Como represalia, el Presidente municipal estableció un parador 1.2 km antes de la hacienda, impidiendo<sup>11</sup> en ocasiones que los visitantes lleguen al sitio donde está la “Unión de truckeros Boloncho'jool”.

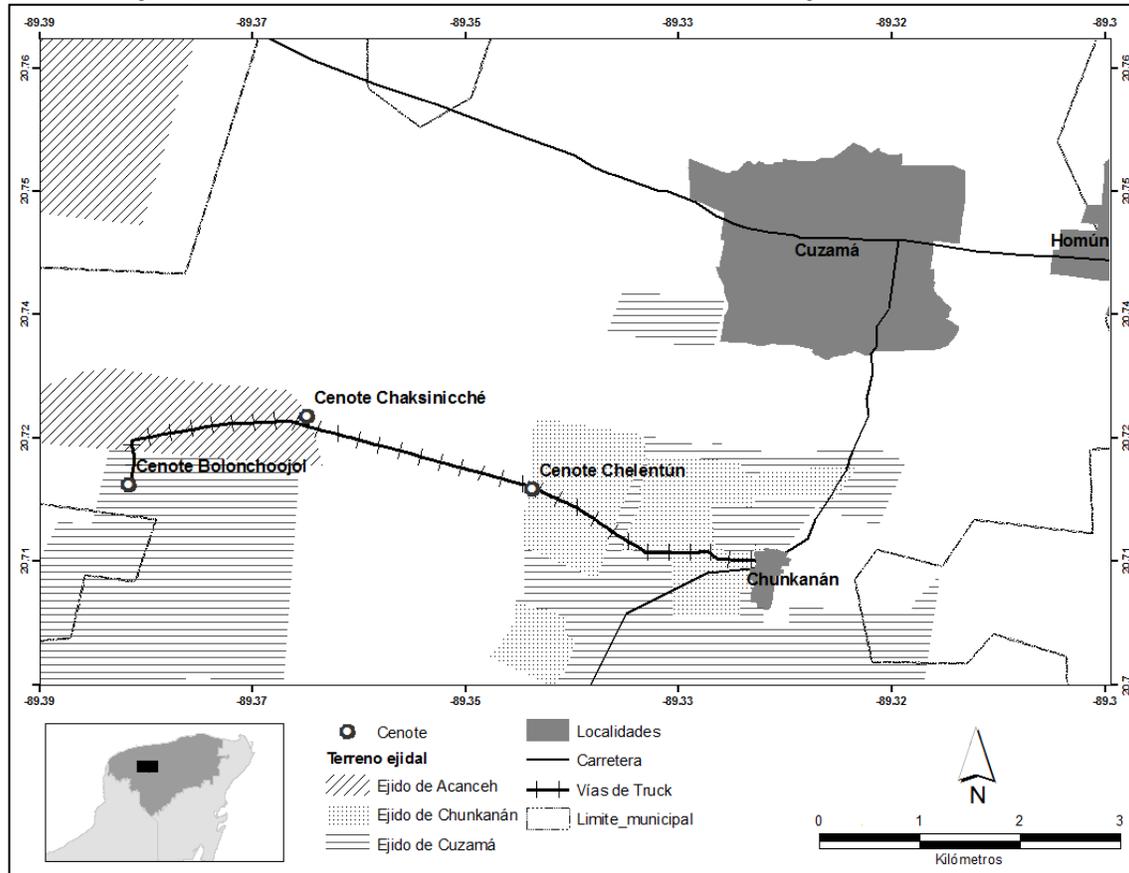
Ambos grupos operan los mismos cenotes, sin embargo, para este estudio sólo trabajamos con el grupo de Chunkanán, el cual actualmente está integrado por 31 socios<sup>12</sup>, además de nueve personas que trabajan con ellos como reemplazantes de los socios, en caso de no poder llevar su turno.

---

<sup>11</sup> El presidente municipal llegó a utilizar a la policía municipal para confundir al visitante e impedir que llegara a la hacienda donde tiene su parador el grupo de Chunkanán. Esta acción se repitió en octubre de 2012, aun cuando ya hubo un cambio de autoridades municipales.

<sup>12</sup> De estos 31 socios, dos no están inscritos en el acta de constitución pero uno que sí lo está, no pertenece al grupo (actualmente es parte del grupo escindido). Esto se debe a un error de la abogada con la que vieron los cambios de la nueva acta constitutiva.

**Figura 4. Localización de los tres cenotes visitados por la cooperativa “Unión de Truckeros Boloncho’jool”. Cada uno está localizado en un ejido diferente: el cenote Chelentún en el ejido de Chunkanán; Chaksinicché, en el de Acanceh; y Boloncho’jool, en el de Cuzamá; dos de ellos en los límites ejidales.\***

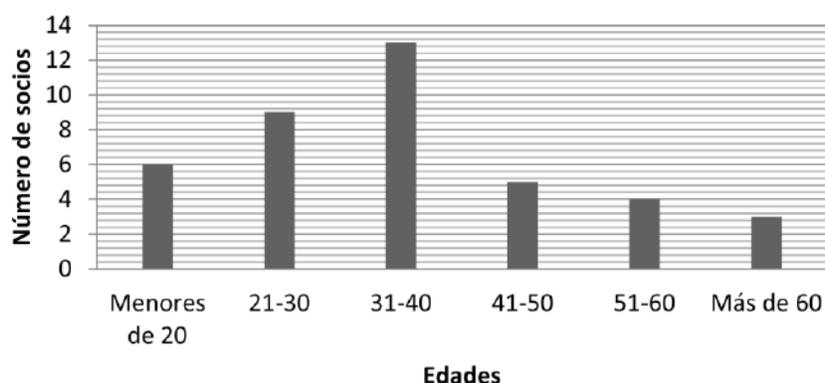


\*Fuente: Elaboración propia.

El grupo cuenta con dos cenotes que no se han explotado turísticamente: la Noria y el Dzapakal; así como una gruta: Santa Cruz. El cenote la Noria tiene aproximadamente 20 metros de profundidad; los socios lo describen como adecuado para el espeleobuceo. El Cenote Dzapakal (significa “garganta encogida” o “entrada reducida”) tiene una caída libre de aproximadamente 10 metros, es un cenote de tipo cerrado. Estos cenotes y la gruta se encuentran en parcelas de dos socios, por lo que la cooperativa está tramitando el usufructo.

### 4.1.3. Características sociodemográficas de los integrantes

Los socios tienen una edad media de 35.5 años, pero cabe recalcar que el rango de edad de los *truckeros* reemplazantes va de 15 a 23 años, con una media de 17.7 años de edad (Gráfica 1). Asimismo, se encontró que el 35% de los socios no terminó la primaria, el 25% tiene primaria terminada, el 17.5% tiene la secundaria incompleta y el 20% la terminó; sólo el 2.5% concluyó la preparatoria.



**Gráfica 1. Rango de edad de los socios y reemplazantes en la Unión de Truckeros Boloncho'jool (N=40).**

### 4.1.4. Actividades complementarias

El trabajo en la cooperativa como *truckero* ha disminuido por el surgimiento de la competencia. Los socios están conscientes que el turismo es un trabajo por temporadas, razón por la que 24 personas combinan los paseos en *truck* con otras actividades, tanto asalariadas como de autoconsumo, mientras que 16 no realizan otra actividad, esto se debe a que algunos viven con sus padres y no ven la necesidad de trabajar; uno trabaja a tiempo completo en el grupo (el coordinador); y otros son personas mayores de 60 años que reciben el apoyo de sus hijos o son pensionados.

Dentro de las actividades complementarias de los socios encontramos las agropecuarias (apicultura, milpa, siembra de zacate Taiwán), comercio (carnicería), transporte (chofer

particular o de moto-taxi), turismo (encargado de unas cabañas en renta), mantenimiento mecánico y otros servicios (como mozos-cocineros particulares y limpieza estatal). Cabe mencionar que cuatro de los socios decidieron dedicarse a su segunda actividad, convirtiéndola en la principal y ceder su turno en la cooperativa, pero sólo por un tiempo determinado.

#### **4.1.5. Organización del trabajo, responsabilidades y sanciones**

Cuando el grupo se formó como cooperativa en el 2006, realizaron un reglamento interno y reglamento del turista. Organizaron el trabajo por “turnos”, una manera igualitaria de división del trabajo asumida por el grupo a pesar de que fue una idea exógena al mismo.<sup>13</sup> Cada socio tiene derecho a un turno, por lo que en la cooperativa hay 31 turnos, cada uno equivalente a un recorrido en *truck* a los cenotes. La lista de turnos se realizó al azar, al haber pasado los 31 la lista vuelve a iniciar (Figura 5). De la misma manera, existe una rotación continua para la limpieza de los baños que se encuentran en el área del cenote Chelentún y para el “volanteo”<sup>14</sup>.

El reglamento interno que se realizó cuando se formó la cooperativa (en el 2006) tuvo por objetivo que “la administración del proyecto marche de forma clara en los aspectos de recursos humanos, materiales, financieros y contables” (Unión de Truckeros Boloncho’jool, 2006, p. 1). Fue realizado con la participación de la mayoría de los *truckeros* de esa época, mediante dos asambleas durante el mes de mayo de 2006 en las que se discutieron diversos puntos, desde la definición de tareas por responsable, la

---

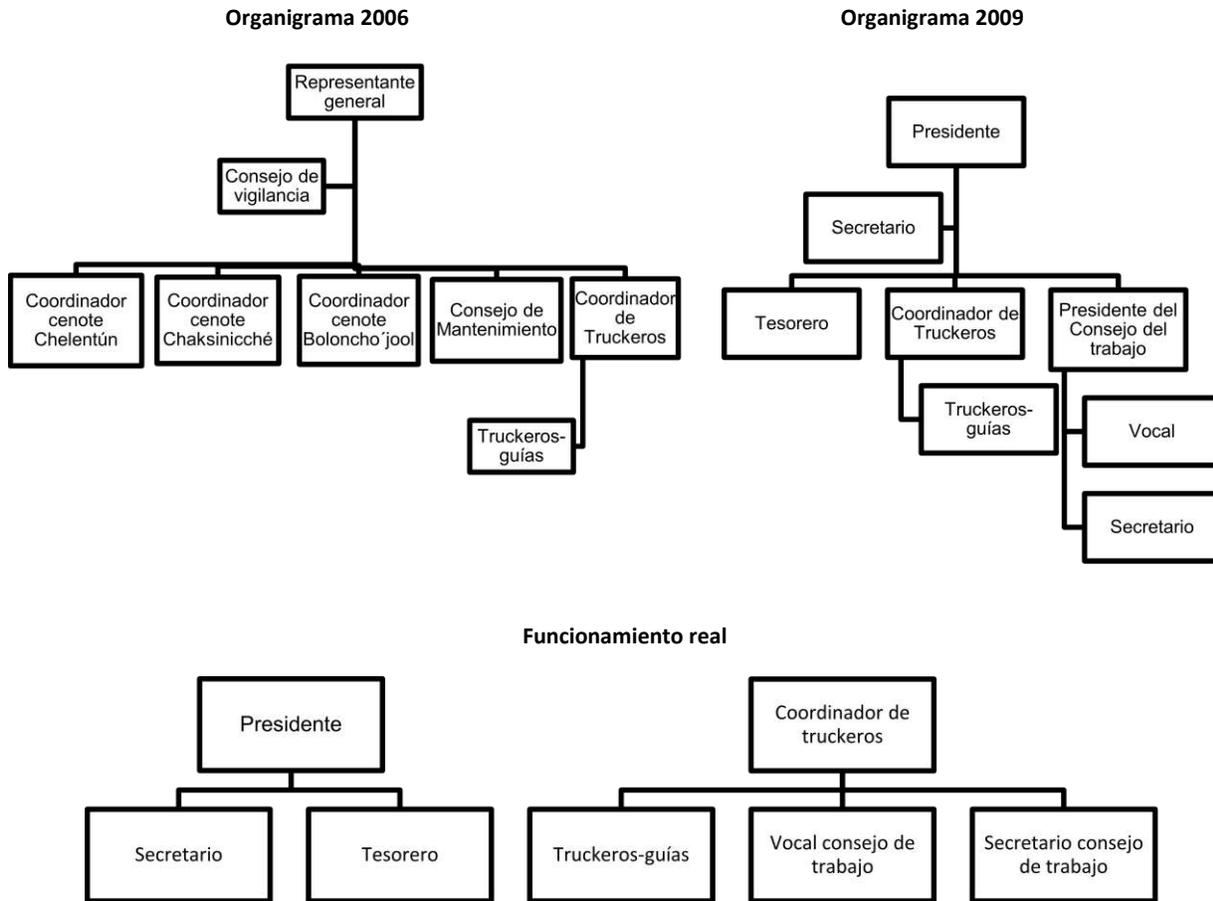
<sup>13</sup> La idea fue propuesta por el Presidente municipal de aquél tiempo, el Sr. Ramón Pech, quien estableció esta forma de organización para acabar con los monopolios familiares que se estaban formando.

<sup>14</sup> El volanteo es la forma en la que se promocionan. Los socios lo realizan en la carretera Cuzamá-Chunkaná, a 200 mts de donde el grupo competidor tiene su parador, con la finalidad de atraer turistas.



una sola persona la que maneje el dinero, no se tiene una caja chica ni un fondo común de los recursos monetarios del grupo.

**Figura 6: El “Organigrama 2006” fue realizado desde el surgimiento de la cooperativa, el “Organigrama 2009” muestra las modificaciones a partir de que el grupo se divide y el tercer esquema, elaborado por la autora, muestra el funcionamiento de la cooperativa en la práctica.**



En un inicio, el Consejo de Trabajo llevaba un registro de los turnos de limpieza de los baños, actualmente cada socio conoce el orden por lo que el registro ya no se realiza, simplemente la rotación sigue, sin necesidad de recordatorios, encontrando que en ocasiones los baños estén en mal estado. Asimismo, cuando el “volanteo” empezó, se estableció un rol por equipos de 4 personas para ir a la carretera con el objetivo de atraer

turistas. Hoy en día, cada equipo sabe qué día le corresponde, de esta manera todos los lunes va el mismo equipo, los martes otro y así sucesivamente, es decir, los días de la semana quedaron fijos por equipos.

Las vías están divididas en tramos de cinco metros, cada socio es responsable de 28 tramos, es decir 140 metros de vía. La responsabilidad es darles un mantenimiento constante, lo que implica limpiar las hierbas cuando crecen y repararlas cuando es necesario. En caso de que algún tramo necesite mantenimiento, el consejo de trabajo debe informar al socio si es que no está enterado, quien tiene tres días para reparar la vía, en caso de no hacerlo será sancionado.

El grupo estableció algunos acuerdos: si un socio no se presenta el día que toca su turno, o no está pendiente, pierde su oportunidad; si llega en estado de ebriedad, no tendrá la oportunidad de realizar el paseo ni de poner un reemplazante (perderá su turno); no se permite que el trabajo sea realizado por personas menores a 18 años y no se permite nadar con los turistas. Acuerdos que en la actualidad no se están cumpliendo.

Las sanciones son generalmente perder un turno; en caso de ser por falta de mantenimiento de vía, el socio es sancionado hasta que repare su tramo. En caso de no llegar a su turno por asuntos personales o una enfermedad, tiene derecho a recuperarlo siempre y cuando presente una "justificación" médica. Se perdonan faltas justificadas pero no cualquier situación por las que no hayan cumplido con su trabajo, también cabe mencionar que no se permite cambiar turnos entre socios.

Los representantes de cada comité fueron elegidos por votación de los socios en octubre de 2009, con una duración de tres años<sup>15</sup>. Dicha información fue confirmada por medio de la segunda acta de constitución realizada en el mismo año.

Se entrevistó a cada uno de los responsables, logrando junto con ellos la definición de sus cargos (Tabla 2). Se pudo observar una mayor presencia por parte del secretario que del presidente (tomando en cuenta que ambos viven en la cabecera municipal, no en la comisaría de Chunkanán y que el secretario tiene otras fuentes de ingreso como la apicultura y carnicería). También éste último sostiene una mejor relación con el resto de los socios. Como se mencionó, el tesorero sólo cumple con la función de representante ya que no existe un manejo de caja chica y el dinero recaudado por la comisión cobrada a los empleados temporales es manejado y repartido por el Consejo del Trabajo.

Se observó una mayor participación por parte del vocal respecto al presidente y secretario del Consejo de Trabajo, aunque dentro de este mismo grupo existe desconfianza por parte de los socios. El coordinador presenta un mayor liderazgo dentro del grupo que el propio presidente de la cooperativa, de ahí que él se atribuya como función la solución de problemas inmediatos; de la misma manera, es el coordinador el que lleva una relación con las agencias de viajes y no el presidente. También el tener una actividad de control (de turnos) dentro del grupo le da una mayor autoridad. Cabe mencionar que es una de las personas no inscritas en el acta constitutiva, pero es considerado socio ya que cumple con las mismas responsabilidades que los demás, como el pagar cuotas cuando sea necesario.

---

<sup>15</sup> Inicialmente la elección de nuevo comité responsable eran los días 10 de Mayo, con una rotación de puestos anual. Una de las razones de este cambio es que no todos los socios quieren tener una mayor responsabilidad.

**Tabla 2: Descripción de las funciones de los miembros del comité de la cooperativa, con base en sus percepciones**

<b>El presidente:</b>	Acudir a las dependencias a realizar trámites, ver nuevos proyectos para el bienestar del grupo, hacer que el grupo trabaje de la mejor manera, convocar a reuniones (asambleas) para la solución de problemas, atención a las escuelas y agencias de viajes.
<b>El secretario:</b>	Reemplazar al presidente de la cooperativa cuando éste no esté disponible y ver que los socios cumplan con sus responsabilidades para que la cooperativa funcione bien.
<b>El tesorero:</b>	Representar al grupo frente a las autoridades municipales o dependencias, manejo del ahorro, juntar fondos para viáticos.
<b>El presidente del Consejo de Trabajo:</b>	Verificar el mantenimiento y limpieza de los baños y las vías, avisar al responsable en caso de que un tramo necesite reparación, avisar a los socios en caso de haber juntas, supervisar que se realicen las actividades programadas como la construcción de una palapa, acudir a los citatorios municipales junto con el Presidente de la cooperativa.
<b>Vocal del Consejo de Trabajo:</b>	Verificar que los socios cumplan con sus responsabilidades, avisar a los socios en caso de que un tramo, escalera o baños necesite reparación, verificar la limpieza de las vías, cenotes, cobrar la cuota de los <i>truckeros</i> temporales, recibir quejas por parte de los socios por alguna falla y verificar que se cumplan los turnos.
<b>Secretario del Consejo de Trabajo:</b>	Saber a quién corresponde cada tramo de vía esto con el fin de poder advertir en caso de que alguno necesite mantenimiento o reparación, verificar la vía para ver si algún tramo necesita de mantenimiento, verificar que cada socio cumpla con la tarea de limpieza de los baños, avisar a los socios cuando haya reunión, informar al grupo cuando algún socio no cumplió con sus responsabilidades, aplicar sanciones.
<b>Coordinador de <i>truckeros</i>:</b>	Llevar el control de turnos, visitar agencias de viajes, solución de problemas inmediatos, así como el trato directo con los turistas y guías de agencias de viajes.
<b><i>Truckeros</i>-guías:</b>	Llevar al recorrido a los turistas proporcionando un mejor servicio al cliente para lograr recomendaciones a nuevos turistas.

No se realiza ningún tipo de informes de ingresos, gastos o trabajos realizados. Al no haber asambleas, la comunicación entre los socios es muy difícil, por lo que no todos se enteran de lo que sucede en el grupo o de las necesidades de éste. Asimismo, el grupo no está registrado en la SHCP, por lo que no pagan impuestos ni se han visto en la necesidad de realizar registros contables para la creación de informes financieros del grupo.

Se cuenta con un reglamento del turista, creado en el 2006, época en la que muchos de los socios actuales no laboraban formalmente con la cooperativa. En este reglamento, se menciona: no se permite la entrada a personas en estado de ebriedad o intoxicadas al

truck ni a los cenotes; está prohibido tirarse desde la parte más alta de la bóveda de los cenotes; se prohíbe tirar basura en el recorrido y en los cenotes; la basura generada en el recorrido se debe depositar en los botes y lugares señalados. Aspectos que no son respetados ya que se pudo observar basura tirada a la orilla del camino que conduce a los cenotes, son muy pocos los *trucks* que tienen bolsa de basura; asimismo, se sabe que existen personas que se tiran desde la parte más alta de la bóveda de los cenotes e incluso ya hubieron accidentes; por otra parte, las personas pueden llevar una hielera, por lo que pueden excederse en el consumo de alcohol durante su estadía en los cenotes y también se observaron turistas en el *truck* con cerveza en la mano.

Las contradicciones antes mencionadas demuestran que no existe un control y cumplimiento de lo establecido. Cabe mencionar que el grupo tampoco cuenta con medidas de seguridad, botiquín de primeros auxilios ni con la capacitación necesaria en caso de accidentes, agravándose con el hecho de que existen tres socios que no saben nadar.

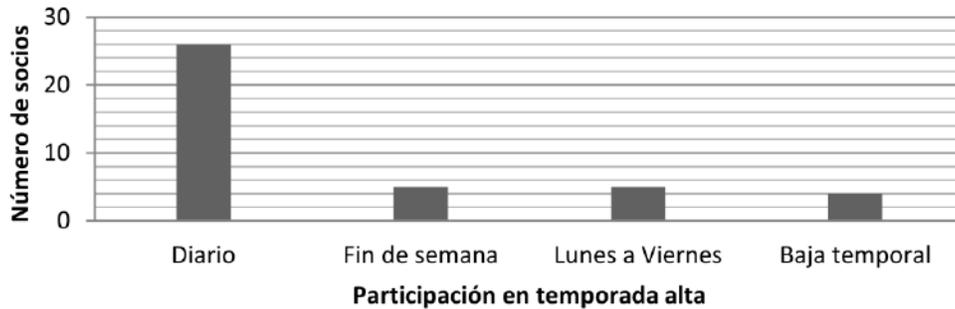
Se observó que existe una buena participación de los socios gracias a la organización que tienen de turnos. Asimismo, se notó que sí existe una rotación en el “volanteo”. No importa qué cargo tenga el socio dentro del grupo, el único que casi siempre se encuentra en el mismo lugar es el coordinador, pero envía a un suplente en su lugar. Fueron pocas veces cuando el coordinador dejaba su puesto en el parador.

El grupo cuenta con un total de 40 participantes (31 socios y nueve reemplazantes), de los cuales cuatro socios se dieron de baja temporal por enfermedad o para enfocarse a otra actividad; cinco trabajan a tiempo parcial<sup>16</sup> y 31 sí la realizan como principal actividad

---

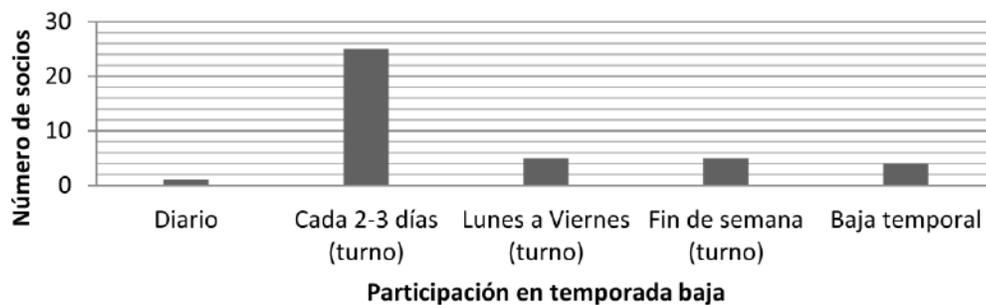
<sup>16</sup> Encontramos socios que trabajan en Mérida, de lunes a viernes son reemplazados mientras que sábado y domingo sí cubren su turno, de ahí que sea considerado como un trabajo a tiempo parcial.

económica. En temporada alta, 26 personas trabajan todos los días, cinco trabajan sólo los fines de semana y cinco trabajan de lunes a viernes (Gráfica 2).



**Gráfica 2. Participación de los miembros del grupo (socios y no socios) en temporada alta, siguiendo el rol de turnos.**

En temporada baja, el coordinador es quien participa diariamente para llevar el control de turnos. Existen 25 personas que trabajan alternadamente, pudiendo ser cada dos a tres días, según el rol pre-establecido de turnos; de la misma manera, cinco personas sólo trabajan de lunes a viernes, cubriendo los turnos de quienes únicamente trabajan sábado y domingo en la cooperativa (Gráfica 3). Esto demuestra que es el turismo la principal actividad de la mayoría de los socios, su participación depende de la demanda del servicio.



**Gráfica 3. Participación de los miembros del grupo (socios y no socios) en temporada baja, siguiendo el rol de turnos.**

Las asambleas se realizaban mensual o bimestralmente, sin embargo ya no se lleva a cabo pues los socios han perdido el interés en participar en la toma de decisiones debido a la presencia de dos grupos en la cooperativa, lo que ha originado que si la asamblea es convocada por un grupo, el otro no acude y viceversa; esto culmina en que las decisiones sean tomadas por unos socios y los otros no estén de acuerdo, causando conflictos e incumplimiento de lo decidido. Si bien existen ciertos aspectos que sí son consultados grupalmente, muchas de las decisiones son realizadas por la influencia de un socio en el grupo interno mayoritario.

Han aplicado técnicas para enfrentar la competencia, como el ya mencionado volanteo; dicha técnica les ha dado resultado porque anteriormente el grupo opositor decía que ellos eran los únicos que daban el servicio, lo que hacía que los turistas no continuaran su camino hacia la hacienda.

La cooperativa no cuenta con trámites de funcionamiento ni tiene el usufructo de las vías federales de comunicación ya que no se han visto en la necesidad de solicitar ningún tipo de permiso, ninguna autoridad se los ha solicitado o ha acudido para verificar sus instalaciones, aun sabiendo de la existencia del grupo.

Utilizan como parador las instalaciones de la casa ejidal de Chunkanán y como estacionamiento el terreno ubicado frente del parque. Sin embargo, en anteriores ocasiones surgieron problemas con los habitantes de Chunkanán, ya que los caballos estaban dispersos por el centro. El parador continuamente lo cambian de lugar, por temporadas se establecen al inicio de la hacienda, utilizando como estacionamiento un terreno “prestado”.

La cooperativa cuenta con un usufructo de poco más de 8000 m<sup>2</sup> para tener un parador, y si bien, algunos socios han propuesto establecerse, otros prefieren utilizar lo que “ya está construido” (casa ejidal), aunque este lugar no les pertenezca y en cualquier momento los puedan desplazar nuevamente.

La cooperativa como tal no posee ningún capital físico a su nombre, cada *truck* pertenece a cada trabajador tanto fijo como temporal. El número de caballos varía, los socios pueden tener de uno a cuatro caballos, mayormente útiles en la temporada alta, cuando más necesitan rotar. Los baños y vestidores que están en el área del cenote, son propiedad común del ejido, es decir, cuando la Secretaría de Turismo los construyó, fue con el objeto de hacer los cenotes más agradables y funcionales, pero el grupo no cuenta con la propiedad de estos, aunque sí se encuentran en los límites ejidales de Chunkanán.

El uniforme consiste (actualmente) en una playera gris con una imagen de los cenotes, no siempre utilizada por los socios, algunos se presentan incluso con camisetas desgarradas, lo que demuestra que la imagen del truckero-guía no es importante para ellos, aspecto que en muchos otros grupos ecoturísticos sí lo es ya que es uno de los puntos que favorece y permite transmitir confianza hacia el turista.



**Figura 7. Truckeros en el parador esperando su turno (Foto: Pulido, 2012).**

#### **4.1.6. Balance de ingresos y egresos**

La Unión de Truckeros sólo maneja un tipo de registros, éste consiste en un control de turnos, el cual muestra quiénes han trabajado, fueron saltados por no cumplir o son los que siguen en la lista para llevar el viaje. No se maneja un registro de gastos ya que no existe un control de caja chica ni fondos comunes.

Cuando un grupo de turistas llega, le paga directamente al *truckero* en turno \$250.00 por *truck*, pudiendo llevar de cuatro a seis personas. En caso de ser agencia de viajes, el coordinador cobra \$200.00 por un *truck* para cuatro personas, posteriormente paga a los *truckeros* que hayan trabajado. Los *truckeros* pagan \$25.00 cuando los choferes de las moto-taxis llevan turistas, encontrándose que aproximadamente 25 paseos en *truck* al mes son realizados por este medio, lo que representa el 3.1 % del total de sus recorridos; mientras que el 50% de los paseos son realizados por medio de los convenios con las agencias de viajes.

Los ingresos varían de acuerdo a la temporada. Tienen tres periodos de temporada alta que incluyen las vacaciones de diciembre-enero y las de semana santa, con 15 días aproximadamente cada periodo, así como las vacaciones de julio y agosto con un promedio de 45 días. Lo que resta del año es considerado como temporada baja. En temporada alta los socios en promedio logran llevar dos turnos al día, mientras que en temporada baja, sólo pasan 11 turnos al día, por lo que el socio trabaja cada dos ó tres días, pero tiene que estar presente todos los días, en caso de que llegue un autobús inesperado. En temporada baja, son los fines de semana los días más importantes para ellos, ya que generalmente los 31 socios trabajan tanto el sábado como el domingo. Los días de puentes escolares son considerados como días de fin de semana, porque también

en estos días los socios logran trabajar un turno cada uno. Entre estas fechas encontramos los puentes del 16 de septiembre, 20 de noviembre, 5 de febrero, 21 de marzo, 1 y 15 de mayo.

Hay que notar que 15 de los socios cuentan con cinco chalecos salvavidas cada uno (en promedio), los cuales rentan por un precio de \$20.00 c/u; lo que representa otra fuente de ingreso. Logran rentar aproximadamente 10 chalecos al mes, es decir, los socios que prestan este servicio ganan \$200.00 mensuales adicionales.

Cuando hay necesidad de cubrir algún gasto, se hace una recaudación de fondos, con participación de todos los socios (incluso los que trabajaban sólo fines de semana porque están en Mérida), se reúne el dinero y se compra lo que se necesita, se pagan viáticos, etcétera. Cada socio es responsable del gasto de mantenimiento de su *truck*, tramos que le corresponde y caballos, es decir, de su medio de producción. Se realizó una estimación de los gastos en estos aspectos para el conjunto de la cooperativa, en la Tabla 3 se muestran los gastos anuales de la cooperativa en el mantenimiento de su infraestructura; mientras que en la Tabla 4 se muestra el cálculo de todos los gastos de manutención de los caballos (62 en promedio, considerando que algunos tienen uno y otros cuatro). Considerando tanto el mantenimiento de los caballos como de la infraestructura, se estima un gasto mensual total de \$1,874.71 por *truckero*.

**Tabla 3. Cálculo anual de los gastos promedio realizados por la cooperativa.**

<b>MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURA</b>	
Baños	\$ 1,000.00
Escaleras-plataformas	\$ 600.00
Tramos de la vía	\$ 2,480.00
Limpieza del área de los cenotes (cal)	\$ 360.00
	<b>\$ 4,440.00</b>

**Tabla 4. Cálculo anual de la manutención de los caballos.**

<b>MANTENIMIENTO CABALLOS</b>			
Alimento	Precio x Unidad	Cantidad diaria	Total anual
Bulto de 40kg alimento caballos (\$287.00)	\$ 7.18	3	\$ 7,856.63
Zacate en rollo	\$ 10.00	0.714285714	\$1,800.00
			\$9,656.63
<b>Otros gastos anuales</b>			
Veterinario y medicamentos	\$ 800.00		
Herraduras	\$ 600.00		
Gastos totales x caballo	\$ 11,056.63		
Gastos totales x cooperativa	<b>\$ 685,510.75</b>		

De la misma manera, en conjunto la cooperativa cuenta con una inversión de \$479,090.00 (Tabla 5), sin embargo, cabe recordar que cada socio es dueño de su equipo de trabajo; se estima una inversión individual de \$15,140, considerando que no todos rentan chalecos y el radio es una inversión grupal.

**Tabla 5. Inversión de la cooperativa en materiales y equipo de trabajo. Se estima una inversión individual de \$15,140.00**

<b>MATERIALES Y EQUIPO DE TRABAJO</b>			
Item	Piezas	Costo x unidad	Costo total
Caballos	62	\$ 3,500.00	\$ 217,000.00
Trucks	31	\$ 7,000.00	\$ 217,000.00
Colchas	31	\$ 400.00	\$ 12,400.00
Chalecos	75	\$ 120.00	\$ 9,000.00
Radios	1	\$ 750.00	\$ 750.00
Playeras	62	\$ 60.00	\$ 3,720.00
Pescante	62	\$ 60.00	\$ 3,720.00
Apareo	62	\$ 200.00	\$ 12,400.00
Freno	62	\$ 50.00	\$ 3,100.00
			<b>\$ 479,090.00</b>

En temporada alta, los *truckeros* dan la oportunidad a gente de la comunidad de incorporarse al rol de turnos dada la gran demanda que existe del servicio, estos *truckeros* “temporales” pagan a la cooperativa una cuota de \$20.00 por cada paseo que lleven. Al final de la temporada, los fondos recuperados son repartidos entre los socios, en lugar de reinvertirlos en mantenimiento, promoción o dejarlo como caja chica para cualquier necesidad del grupo. Se realizó un cálculo aproximado de los ingresos obtenidos por este medio entre las temporadas de julio-agosto 2011, diciembre 2011-enero 2012 y abril 2012, obteniendo un total de \$17,880.00. Es importante mencionar que al no haber empleados, no hay un pago de sueldos y que fue iniciativa del grupo dar oportunidad a los habitantes de la comunidad de participar en los paseos en temporada alta, siempre y cuando cumplan con su cuota y apoyen en la limpieza de los baños.

Para los cálculos de los ingresos del grupo se consideraron como temporada alta los periodos del 9 de julio al 21 de agosto de 2011, 17 de diciembre de 2011 al 1 de enero de 2012 y del 31 de marzo al 15 de abril. Así como fechas de puentes: viernes 16 de septiembre, lunes 21 de noviembre, ambas en el 2011; y lunes 6 de febrero, lunes 19 marzo, lunes 30 abril y lunes 14 mayo del presente año.

El grupo presenta una utilidad neta de \$ 1,494,829, lo que al dividirlo entre los 31 socios nos da un ingreso mensual per cápita aproximado de \$ 4018.36. La Tabla 6 muestra el cálculo realizado, en el cual se contempla como “ingresos anuales” los paseos realizados en *truck* más los ingresos por la comisión que pagan los *truckeros* “eventuales”; descuentos a las agencias de viajes y pagos a los mototaxistas como “gastos administrativos”, considerados como descuentos a proveedores; y “gastos operativos” aquellos invertidos en la manutención de caballos y mantenimiento general. En la misma

tabla se muestra el porcentaje que cada rubro representa de los ingresos, en este caso no hay “utilidades” dado que no se maneja un fondo común monetario, sino son “ingresos per cápita generados”.

**Tabla 6. Distribución de los ingresos de la cooperativa “Unión de Truckeros Boloncho Jool”.**

<b>Ingresos anuales (2011-2012)</b>	<b>\$2,433,880.00</b>	<b>% de los ingresos</b>
Gastos "administrativos"	\$249,100.00	10%
Gastos operativos	\$689,950.75	28%
Sueldos	\$1,494,829.25	61%
Utilidad	<u>\$-</u>	0%
Ingreso promedio mensual per cápita	\$4,018.36	

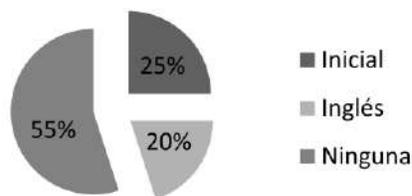
Se estimó que en el transcurso de ese año, se realizaron un total de 9664 paseos en *truck*. Si analizamos que la capacidad mínima de oferta del servicio de los *trucker*os es de 31 paseos al día, podemos estimar que mínimo tienen una capacidad anual de 11,315 paseos. Lo que nos reporta que los *trucker*os actualmente están trabajando aproximadamente al 85% de su capacidad. Uno de los factores que impide que laboren al 100% es el surgimiento de la competencia directa (grupo en Cuzamá) y la oferta de cada vez más cenotes en la región.

#### **4.1.7. Apoyos recibidos (incluyendo la capacitación)**

Principalmente fue SECTUR, quien a través de revistas como Yucatán Today y Explore dio a conocer la ruta de los cenotes (en el 2004), incluso lograron que varios personajes locales como Cepillín y Leoncio fueran a visitarlos, promoviendo el lugar en la televisión. Actualmente la única promoción del sitio que se realiza es la conocida como “boca en boca”, en la que a través del servicio al cliente se logra una recomendación. En este sentido, los socios expresan que participan igualitariamente para lograrlo, tratando que el turista se vaya contento, siendo algunas de las formas de lograrlo ofrecer un mayor

tiempo en los cenotes o contar anécdotas de estos, sin embargo se pudo observar que existe un servicio heterogéneo en términos de calidad y atención al cliente, el cual no siempre culmina en la recomendación por parte del turista. Cabe mencionar que existen muchas páginas de internet que los promueven, algunas pertenecientes a las agencias de viajes con las que tienen convenios, y de la misma manera mucha gente que los ha visitado ha escrito en blogs y en páginas de redes sociales.

En el 2006, cuando el grupo se formó como cooperativa, la Secretaría de Turismo les dio capacitaciones durante un mes, con un total de ocho sesiones. Se abarcaron temas como: tendencias del ecoturismo; manejo de basura; sistema de humedales; cultura turística; definición del reglamento interno y del visitante; señalética, senderos y actividades; así como teoría y práctica de técnicas de conducción de grupos. Dicha capacitación fue recibida por un total de 23 socios, de los cuales sólo 10 pertenecen a la cooperativa actual. No ha habido otra capacitación para actualizar al grupo, una persona de la Secretaría de Turismo dio cursos de inglés durante tres días y dejó de asistir sin dar razones ni avisos. En dicho curso participaron sólo ocho socios, ya que no todos fueron informados de la posibilidad de asistir; por lo que se tienen 22 *truckeros* que no han recibido ningún tipo de capacitación (Gráfica 4). Sin embargo, algunos socios mostraron interés en aprender el idioma inglés, porque piensan que esto los ayudaría a dar un mejor servicio al cliente.



**Gráfica 4. Porcentaje del grupo de acuerdo a la capacitación total recibida.**

Cabe mencionar que de acuerdo a lo expresado por los socios, su principal ventaja competitiva es el servicio al cliente y el mantener un precio estable.

El grupo ha enfrentado periodos de bajos ingresos desde el 2009, año en que surge la competencia directa (grupo de Cuzamá), quienes no quieren que los socios de Chunkanán trabajen en los cenotes, sin embargo son los de Chunkanán los que se consideran los fundadores, los “originales” y no quieren dejar de prestar el servicio, sienten que han dado un buen servicio que ha hecho que la gente regrese y traiga nuevos turistas, por lo que están decididos a no dejar de realizar la actividad turística. Expresaron "competencia es válido, tú te ganas a la gente, tú te ganas al cliente" (Truckero-Apicultor, 40 años, 2012), lo que demuestra que para ellos no hay mejor ventaja competitiva que "el servicio al cliente", pero como se mencionó, esto en la práctica no es realizado por todos los socios ya que no cuentan con un servicio homogéneo.

Esta cooperativa se caracteriza por no haber recibido apoyos monetarios (subsidios). Únicamente han recibido apoyos en especie: la instalación de los baños que se encuentran en el primer cenote y tercer cenote; el mantenimiento a las escaleras<sup>17</sup> que cada cenote tenía; así como la construcción de una palapa en el área del primer cenote. Dichos apoyos fueron donados por la Secretaría de Turismo entre los años 2004-2006, cuando todavía era un solo grupo el que prestaba servicios de transporte en *truck*. Posteriormente, cuando el grupo se dividió, la cooperativa de Chunkanán recibió patrocinios por parte de Telcel, los cuales consistieron en remodelar los *trucks* al agregarles cojines para que se sienten los turistas y toldos blancos con el logotipo Blackberry ®, utilizados como

---

<sup>17</sup> El cenote Chelentún era utilizado por la familia del Sr. Liborio Cervera, quien alguna vez fue dueño de la hacienda. Es a este ex hacendado a quien se atribuye la construcción de la escalera de acceso al interior del cenote así como de la plataforma que se encuentra dentro de éste.

techos, y que también sirven como diferenciador frente al grupo competidor que tiene toldos azules que dicen Cuzamá.



**Figura 8. Ejemplo del *truck* actualmente utilizado para la visita a los cenotes (Foto: Pulido, 2012).**

#### **4.1.8. Alianzas y conflictos con otros actores**

Como se mencionó, la cooperativa trabaja con tres cenotes pertenecientes a ejidos diferentes. El grupo cuenta con un convenio con el ejido de Cuzamá, realizado cuando no existía competencia, con una duración de 10 años (vence en el año 2014). El convenio consiste en que el grupo podía utilizar el tercer cenote siempre y cuando cubra una cuota de \$20.00 por *truck* en temporada alta. Por su parte, no se realizó ningún convenio ni con el ejido de Acanceh ni con el ejido de Chunkanán y Noh-yabucu para la utilización de sus respectivos cenotes, pero sí cuenta con un usufructo por 30 años de 8,015m<sup>2</sup> para el parador, cedido por el ejido de Chunkanán y Noh-yabucu.

Actualmente, el grupo tiene problemas con el ejido de Cuzamá por la utilización del cenote. Al surgir el grupo competidor que tiene entre sus socios a ejidatarios de Cuzamá, también surgen los problemas respecto a la tenencia de la tierra. La competencia bloquea el paso de turistas hacia la comunidad de Chunkanán, mencionando que “la Hacienda ya no existe” y que los paseos en *truck* sólo salen de su parador. Esto causó una disminución

en la afluencia de turistas a Chunkanán, por lo que decidieron dejar de pagar la cuota acordada. Es por esta razón que el ejido de Cuzamá amenazó con interrumpir el paso y prohibir el uso del cenote que les “pertenece” una vez que el convenio de usufructo termine.

En general el grupo presenta una buena relación con los pobladores de la comunidad de Chunkanán, aunque eventualmente se han presentado conflictos por los caballos, dado que al no tener un parador estable, los animales se encuentran distribuidos en los alrededores, defecando por toda el área e invadiendo terrenos comunales. Es por eso que algunos socios se preocupan por mantenerlos en sus terrenos y sacarlos cuando su turno se acerca, sin embargo no todos los socios tienen esta precaución.

Existen conflictos dentro del grupo, por un lado se encuentran los socios que estuvieron presentes cuando no existía la competencia, y en el cual se encuentra el comité directivo actual de la cooperativa (a excepción del secretario y vocal del Consejo de Trabajo); por otro lado, están los socios que no pertenecieron a ese grupo fundador, en el que la mayoría no recibió la capacitación inicial y los cuales no presentan gran interés en la planeación futura (uso de los nuevos cenotes y grutas). Existe la percepción de que este segundo grupo, formado por la mayoría de los socios, corresponde a una familia extensa (los “Chan”), para verificar esto se realizó un sociograma de parentesco, que permitió establecer que no es exclusivamente una familia la que conforma este grupo dominante, aunque sí predominan dos familias en la cooperativa (familias Pérez y Chan).

Al haber dos grupos dentro de la misma cooperativa, el ambiente casi siempre es tenso, se pudo apreciar que los grupos se sientan por separado y que casi no hay comunicación entre ellos; asimismo, algunos socios tiran su basura donde sea, mientras que son otros

los que limpian el área; y como ya se mencionó, cuando una junta es convocada por el representante de la cooperativa, sólo una parte (la minoría) acude, por lo que las decisiones no pueden ser tomadas, si se toman decisiones, no son respetadas; de igual forma las sugerencias no siempre son bien aceptadas, depende de quién las realice.

La relación entre los socios es tensa y perceptible, aunque tratan de no demostrarlo frente a los turistas o causar conflictos, logrando así el trabajo en grupo, pero en cualquier momento los conflictos pueden estallar. Es por esta división que existen dos líderes que influyen en el grupo: el líder oficial (elegido en asamblea) y el líder opositor, el cual es seguido por la mayoría de los socios, esto se traduce en que no se tiene una homogeneidad en los intereses de los socios, existe una falta de cumplimiento de las reglas, hay problemas de comunicación, calidad en los paseos y una falta de control por parte de los responsables.

El trabajo de los *truckeros* ha sido muy competitivo y conflictivo: la explotación turística de los cenotes la inició un grupo familiar, después surge un periodo de peleas para ver quién daba un mejor precio y se quedaba con el turista, posteriormente se organizan como grupo formal en cooperativa, y finalmente, se dividen en dos grupos competidores que ofertan los mismos servicios. Las autoridades estatales, por su parte, decidieron desde el inicio mantenerse al margen, si bien, apoyaron a Chunkanán con la construcción de baños y palapas, decidieron no darle preferencia a ninguno de los dos, para no verse entrometidos en problemas, siendo esto uno de los factores por las que el grupo de Chunkanán no haya podido recibir ningún otro apoyo ni llegar a arreglos en relación a los problemas de la tenencia de la tierra que se presentan.

Asimismo, la cooperativa ha enfrentado ciertas trabas puestas por parte del gobierno municipal. El grupo competidor está formado principalmente por personas de la cabecera municipal, de ahí que tengan ciertos privilegios respecto al grupo de Chunkanán, como el que hoy cuenten con un parador y una nueva vía de acceso para entroncar con la ruta que conduce a los cenotes, así como que se les permita guiar a los turistas a su parador. Esta situación ha causado bastantes conflictos entre ambos grupos de *truckeros*, porque no se presenta una competencia justa<sup>18</sup>.

Por su parte, desde su creación, el grupo ha conseguido mantener una buena relación con las agencias de viajes aunque con el surgimiento de la competencia, algunas de las agencias se fueron con ésta. Es de notar que en temporada baja, la mayor parte de los servicios que prestan son por los convenios y tratos que tienen con las agencias de viajes.

#### **4.1.9. Actividades de conservación**

Los cenotes se limpian tres veces al año, al inicio de cada temporada alta. El grupo se hace responsable del primer y segundo cenote, encontrando que es “el grupo de Cuzamá” el encargado del tercero. Sin embargo, durante el recorrido se pudo presenciar basura tanto en el área de los cenotes como en el camino que conduce a estos, así como dibujos dentro de los cenotes que podrían ser removidos.

La única actividad de conservación que el grupo realiza es la reforestación en el área de los cenotes, con árboles como el cedro. Dicha actividad se ha realizado con el apoyo de programas de CONAFOR, institución que realiza visitas constantes para ver el progreso y resultado del programa.

---

<sup>18</sup> Cabe mencionar que cuando los socios de Chunkanán acudieron a la cabecera municipal para atraer gente hasta la hacienda, fueron “desplazados” por las autoridades. Acudieron al poblado más cercano, Nohchakán, y posteriormente a Ek-nakán, en ambos lugares ocurrió lo mismo ya que siguen perteneciendo al municipio de Cuzamá. Por último, el grupo decidió acudir a Dzitiná (comisaría de Acanceh) pero las autoridades de Cuzamá se comunicaron con las de Acanceh y los volvieron a desplazar.

#### **4.1.10. Expectativas del grupo**

Algunos de los socios piensan que la gente seguirá visitando el lugar, por lo que quieren dar a conocer los "nuevos" cenotes. Estos fueron explorados por un ex militar norteamericano que llegó en busca de cenotes "vírgenes", también fueron explorados por el grupo de espeleología Ajau. Planean tener nuevas actividades como el espeleobuceo, rappel y paseo en la gruta como complemento del nado en cenotes; con la finalidad de tener alguna actividad para ser más competitivos así como para explorar otros mercados. Sin embargo, para utilizar la gruta y los otros dos cenotes, no se ha logrado una participación igualitaria ya que algunos socios se encuentran motivados y otros no. Los primeros están seguros que el ejido de Cuzamá no les permitirá utilizar el cenote "Boloncho'jool" y posiblemente les interrumpa el paso por la vía que atraviesa sus tierras; mientras que los segundos piensan que no sucederá, el trabajo seguirá como a la fecha y solamente necesitan enfocarse en la promoción del lugar para atraer más turistas. Es por esto que los socios interesados en los "nuevos cenotes" no utilizados, sí se están involucrando más en la limpieza del área de estos y están investigando los trámites necesarios para un futuro usufructo.

También, cabe notar que poco a poco los nietos de algunos socios están reemplazando a sus abuelos, o los hijos empiezan a ayudar a sus padres en los recorridos, demostrando un interés por parte de los jóvenes de incorporarse al desarrollo de la actividad turística.

#### **4.2. Caso 2. U Najil Ek Balam, AC. (U Kuchil Cuxtal, SC De RL.)**

##### **4.2.1. Delimitación y antecedentes históricos**

La comunidad de Ek Balam se encuentra dentro del municipio de Temozón, se ubica a 180 kilómetros de la ciudad de Mérida y a 154 kilómetros de Cancún (88°08'45''O y

20°53'32''N). Tiene una altitud de 20 metros sobre el nivel del mar; cuenta con una población de 300 habitantes, de los cuales el 44.3% es económicamente activa (INEGI, 2010).

Los trabajos de investigación de la zona arqueológica de Ek-Balam por parte del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) iniciaron en 1994 (Vargas, et al, 1999); algunos de los ejidatarios querían realizar alguna actividad para que el turismo dejara algún beneficio económico a la localidad, pero no se lograron resultados. La CDI, en el 2000, los invita a una reunión para proponerles un proyecto cuyo objetivo era establecer cabañas y un corredor para poder comercializar los productos de la región (principalmente las artesanías) al lograr incrementar la estadía del turista y así contrarrestar la migración y falta de empleo. Les otorgó un primer apoyo para la realización del proyecto y los canalizó con la persona que los asesoraría en el proceso. El grupo se consolidó, sin personalidad jurídica, el 2 de mayo de 2001. Empezaron viendo diseños, sin embargo como el grupo no tenía “comprobada” la experiencia en la construcción de cabañas, tuvieron que contratar un palapero y personal de otras comunidades.

... “podemos armar las casitas, porque antes nosotros lo llamamos casas de paja, pero cambiaron de nombre, ahora que son cabañas ecológicas, pues nosotros lo podemos hacer, pero dice un ingeniero contratado allí en el CDI [...], es el primer asesor de nosotros, él nos asesoró, con él andamos a buscar todos los muestras, los diseños [...] fuimos hasta en un rancho, dicen que es rancho del gobierno, allá por Peto, Yucatán, a ver los diseños de las cabañas, allá en Xobonil (Jobonil), pasamos en varios lugares, tomamos nuestras muestras, cómo lo vamos a armar, y luego, si nosotros somos artesanos de este tipo de trabajo, y ¡fuimos a contratar una persona! [...], allá en un poblado pertenece a Panabá, se llama Yalsihon, hasta allá fuimos a buscar a ese señor para construir las cabañas y nos dimos cuenta pues si nosotros siempre somos de ese trabajo, lo hacemos [...] y nos dimos cuenta pues si ese trabajo lo hace ese señor, nosotros lo sabemos hasta mejorarlo

más que él. No más cinco cabañas lo armó ese señor” (Campesino-socio, 62 años, 2012).

En el año 2004 tuvieron que agruparse bajo una figura legal diferente al ejido, como parte de los requerimientos para obtener recursos financieros, es así que surge U Najil Ek-Balam, Asociación Civil; con la participación de 23 de los 26 ejidatarios de la comunidad. Enfrentaron diversos problemas que no habían considerado como por ejemplo que el turismo se concentra en ciertas temporadas, requiere de promoción y al inicio debían colaborar por medio de fajinas<sup>19</sup>. Razones por las cuales algunos socios deciden salirse de la asociación:

...“era mucha fajina, teníamos reuniones y no había ingresos, era trabajar nomás [...] para muchos compañeros les resultó muy difícil porque tenía su trabajo cotidiano y aparte de eso venir para asistir en una reunión, tenemos reglamentos que te presiona para estar en las reuniones, hay fajinas, hay obligaciones y no hay recursos entonces muchos dijeron –No, sabes qué, yo renuncio, yo no quiero seguir-[...] y así fueron sucediendo las cosas, muchos renunciaron por esa manera, por decisión propia” (Campesino-socio, 41 años).

También, enfrentaron algunas limitantes como el no poder comercializar sus servicios al estar constituidos como asociación civil, por lo que deciden agruparse nuevamente como sociedad cooperativa “U Kuchil Cuxtal” el 26 de diciembre de 2006, en la cual se integran 13 socios.

#### **4.2.2. Recursos naturales aprovechados y servicios ofertados**

Las instalaciones de U Najil Ek-Balam están establecidas en lo que ellos llaman “reserva ejidal”, una superficie de cuatro hectáreas dada en concesión por tiempo indeterminado, por Xcumil, ejido de la comunidad de Ek-Balam. Inicialmente la sociedad no pagaba

---

<sup>19</sup> La fajina consiste en realizar de manera obligatoria actividades no remuneradas de beneficio común, generalmente limpieza de algunas áreas de la comunidad (Alcocer et ál., 2010; García-Frapolli y Camacho, 2011).

ninguna comisión al ejido, pero sí aportaba dinero cuando éste era solicitado para la organización de algún evento. Sin embargo, a principios del año 2013, la CDI solicitó que se estableciera la concesión de usufructo por 30 años y que se destinara como pago al ejido el 10 % de las utilidades al final del año.

Entre los atractivos que aprovechan está la cercanía que tienen con la zona arqueológica de Ek-Balam, ubicada aproximadamente a dos km desde la entrada principal del sitio, accediendo por carretera y a 500 metros en línea recta, de la zona donde están las cabañas; también, estar establecidos en una comunidad indígena, donde algunos viven en casas de arquitectura vernácula maya con hornos de piedra, se elaboran tortillas a mano todos los días, se practica la milpa, la gente se comunica en lengua maya, algunas señoras visten hipiles e incluso existen seis mujeres que urden hamacas en las puertas de su hogar, en el centro de la comunidad, para que los turistas aprecien este trabajo que ponen a la venta.

El principal servicio del grupo es el de hospedaje, cobran \$500.00 la noche en ocupación doble, \$70.00 por persona adicional en la cabaña. Cuentan con servicio de alimentos, el desayuno y cena tienen un costo de \$70.00 c/u, mientras que el almuerzo, el cual es de 3 tiempos (entrada, plato fuerte y postre) tiene un costo de \$90.00. La jarra de agua natural como chaya con limón, tiene un costo de \$40.00

El acampado tiene un costo de \$50.00 por persona, precio que incluye el derecho a utilizar baños y regaderas del área común. La renta de bicicletas es de \$50.00 por día, \$15.00 la hora. No cuentan todavía con temascalero, sin embargo rentan el espacio para baños de temascal, cobrando \$120.00 por persona. En este caso es el grupo de visitantes el que debe llevar su temascalero. También, rentan la sala de usos múltiples con un costo

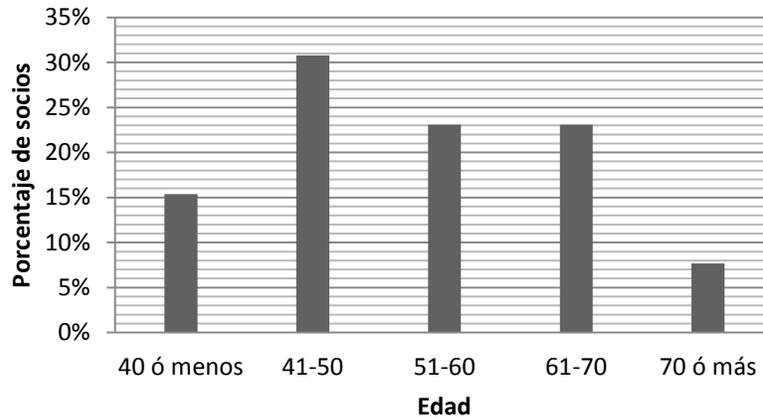
de \$1,200.00, tiene una capacidad para 50 personas y está equipada con televisión, dvd y estéreo; se puede manejar un servicio de coffee break, por el cual cobran \$20.00 por persona.

Otro de los atractivos que ofrecen es un tour con guías certificados por la comunidad, milpa y senderos. Se puede participar en tres talleres: elaboración de tortillas hechas a mano, urdido de hamacas y bordado de hipiles, el costo de cada uno es de \$50.00 por persona si es un grupo mayor a cuatro personas, pero si son sólo una o dos personas, el costo varía de \$80.00 a \$120.00 por el taller. El grupo paga a las señoras que ofrecen el taller \$35.00 por persona, asimismo, pagan al guía \$150.00 por día así como al socio que reciba visitas y proporcione la explicación de la milpa. Generalmente, este servicio se vende por paquetes que incluyen los talleres, visita a la milpa y el paseo en los senderos de la comunidad.

#### **4.2.3. Características sociodemográficas de los integrantes**

El grupo se caracteriza por estar en una comunidad donde sus pobladores hablan principalmente la lengua maya. Dentro de la cooperativa, el 23 % de los socios habla sólo maya, 23 % habla un poco español y 54 % habla maya y domina bien el español. De ahí que las asambleas de la sociedad sean en lengua maya. La media de edad es de 54 años, encontrando que la persona más joven tiene 39 años y la de mayor edad 74 años.

El 46 % de los socios terminó la primaria, el 15% tiene la primaria incompleta, mientras que el 39% no tiene estudios, cabe mencionar que en este 54% sin estudios o con primaria incompleta, se encuentra el 100% de los socios que no saben hablar español o hablan muy poco; pero, del 39% sin estudios, el 20% sí sabe leer y escribir.



**Gráfica 5. Rango de edad de los socios de U Najil Ek-Balam (N=13).**

#### **4.2.4. Actividades complementarias**

Los socios son campesinos, realizan milpa de autoconsumo y algunos la combinan con ganadería a pequeña escala y/o apicultura. Entre otras actividades que realizan también se encuentran el comercio, chofer de taxi, ayudante de mantenimiento (único que es trabajador asalariado) y meseros a tiempo parcial, estos últimos sólo trabajan cuando llega un grupo mayor a 20 personas a las cabañas.

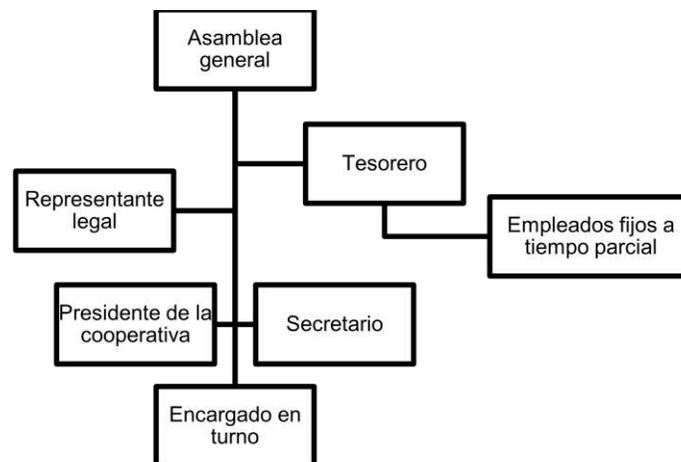


**Figura 9. Socio de “U Najil Ek-Balam” realizando actividades agrícolas (Foto: Pulido, 2012).**

#### 4.2.5. Organización del trabajo, responsabilidades y sanciones

Al inicio de la sociedad, estaban formados por la asamblea general, consejo de administración (presidente, tesorero, secretario y representante legal), comité de vigilancia, comisión de educación e investigación cooperativa, comisión de producción, comité de mercadotecnia, comité de servicios administrativos y comité de servicios profesionales. Actualmente el grupo sólo cuenta con el consejo de administración y la asamblea general. La figura 10 muestra el organigrama de funcionamiento actual de la cooperativa.

**Figura 10: Organigrama de funcionamiento “Cooperativa U Kuchil Cuxtal” (elaboración propia).**



Los cargos tienen rotación cada cinco años, se eligen por votación en asamblea general. Se estableció que en caso de mal funcionamiento administrativo del consejo, éste se cambiará, incluso si no ha cumplido con el tiempo establecido, sin embargo si se llevó a cabo una “buena” administración el consejo puede ser reelecto.

Actualmente el grupo está formado por 13 socios, de los cuales 12 están activos, pero el que no lo está fue reemplazado por su hijo, ya considerado como socio. Además, tienen 12 empleados fijos a tiempo parcial y 3 empleados temporales.

Todos los socios desempeñan el puesto “encargados en turno”, tienen la responsabilidad de verificar el buen funcionamiento de las instalaciones así como el trabajo realizado por los empleados. Existe una rotación por turnos para los encargados, realizada por parejas cada 24 horas. Desde el inicio de la cooperativa, los socios establecieron un rol de turnos por parejas por lo que habría siempre dos responsables en el transcurso de las 24 horas, siendo que el horario de entrada y salida sería a las 17 horas. Los socios deciden desempeñar el puesto de encargados, por un lado eso les permite continuar con sus actividades primarias y por otro, no se sienten con la capacidad necesaria ni experiencia para desempeñar un cargo “especializado”. Prefieren contratar a sus hijos o familiares para realizar estos trabajos.

...“la gente de la organización, como mis compañeros socios, la mayor parte de los socios no saben leer, no sabe escribir, entonces es la ventaja que tenemos porque pues este los compañeros que están dando mantenimiento y atención de esta organización” (Campesino-socio, 62 años, 2012).

Los empleados fijos trabajan por horas, están formados por tres camaristas, tres lavanderas, tres cocineras y tres meseros<sup>20</sup>. Además de estos empleados, contratan gente de la comunidad para trabajos eventuales cuando hay grupos muy grandes, especialmente para el restaurante; asimismo, para trabajos de plomería y electricidad.

Son los representantes del grupo (tesorero, representante legal, presidente y secretario) los que tienen una mayor participación ya que siempre acuden a la recepción de algún

---

<sup>20</sup> Dos socios trabajan como meseros, además de su responsabilidad como “encargado en turno”.

grupo, especialmente cuando los que se encuentran como encargados en turno no hablan español.

**Tabla 7: Cálculos de los ingresos mensuales promedio de los trabajadores del grupo, considerando los meses de temporada alta (5) y de baja (7), las diferencias de horas trabajadas y pagos por hora de acuerdo al puesto de los empleados, así como los tres repartos anuales de utilidades de \$1000.00 cada uno para los socios.**

<b>Puesto/Concepto</b>	<b>Ingresos mensuales promedio</b>	<b>Personal fijo</b>	<b>Personal temporal</b>
<b>Lavanderas</b>	\$ 620.05	3	0
<b>Camaristas</b>	\$ 696.04	3	1
<b>Meseros</b>	\$ 787.50	3	0
<b>Cocineras</b>	\$ 787.50	3	2
<b>Encargados de turno</b>	\$ 629.17	13	NA

Por otro parte, existen tres socios que realizan doble turno, laboran dos veces cada 8 días, esto se debe a la baja de otros socios, debían mantener siempre una pareja activa como encargados, en lugar de acortar el periodo de rotación, prefirieron que algunos socios realicen doble turno. Estos tres socios se postularon para hacer doble turno, aprobado en asamblea. Cabe notar que estos socios que repiten turno sólo hablan lengua Maya o muy poco español. En algunas ocasiones se forman parejas donde ninguno de los encargados habla español.

No existe un cambio de roles o incremento en la participación de los socios dada la temporada de vacaciones, es decir, los roles están establecidos, aún si es temporada alta los socios no participarán más días a la semana. Sin embargo, se observó que es principalmente el tesorero el que presenta una mayor participación, y en caso de ausencia de éste, es el representante legal.

Las asambleas ordinarias se realizan cada mes, los socios son convocados una semana antes de la reunión, confirmados en la fecha establecida para la reunión. Durante la

investigación se participó en dos de las asambleas, donde se observó que las decisiones son discutidas por los socios. Ambas reuniones tuvieron una duración promedio de una hora con cuarenta minutos, una se llevó a cabo en el comedor de las cabañas, la otra en la sala de usos múltiples. Los socios expresan que es de esta forma como llegan a acuerdos.

...“nosotros normalmente para tomar los acuerdos es esta forma, por medio de la asamblea se toma la decisión y se asienta en una acta y todos lo firmamos, lo aceptamos y ahí quedó, esa es la forma como elegimos ciertas cosas para que nosotros eh pues, no se raje nadie, que diga no pues yo no fui, no lo acepté, sino que en la libreta ahí pone su puño y letra, sí lo dijo, sí lo aceptó - sí, esa es la forma cómo elegimos a nuestras autoridades, los acuerdos que hacemos, esa es la forma como lo trabajamos” (Campesino-socio, 50 años, 2012).

En la primera reunión, al inicio se verificó la presencia de todos los socios y se mencionaron los temas a tratar (orden del día); al final, los acuerdos fueron asentados en el acta y los socios firmaron de conformidad en ésta. La reunión fue llevada en un 90% en lengua maya, ya que tres de los socios hablan poco español y otros tres nada; estuvimos presentes cuatro personas ajenas al grupo por lo que se nos iba explicando qué es lo que sucedía o el acuerdo al que se llegaba. El hecho de que la reunión ocurriera en lengua maya no impidió percatarse de la participación y los liderazgos que el grupo presenta.



**Figura 11. Firma del acta al término de la asamblea de “U Najil Ek-Balam” (Foto: Pulido, 2012).**

En la segunda reunión, participaron tanto socios como empleados fijos, debían tratar los temas en los que obtuvieron resultados bajos en la última verificación de la norma 133. Al igual que la anterior, la reunión fue en lengua maya, con algunas explicaciones en español de parte del tesorero y uno de los socios para mi comprensión. Se notó que en el grupo existe libertad de expresión, se toman en cuenta las opiniones tanto de los socios como de los empleados, llegan a mutuos acuerdos entre el consejo de administración y los demás socios. En esta ocasión, tanto socios como empleados firmaron el acta de acuerdos.

El acta constitutiva establece que la asamblea general delega responsabilidades al consejo de administración y la comisión de vigilancia; sin embargo, aunque las decisiones son tomadas en su mayoría en asamblea general ordinaria, se pudo notar que existen dos personas que son las que tienen mayor participación y decisión en el grupo: el tesorero y el representante legal.

Los permisos han sido solicitados conforme se fueron pidiendo por parte de las dependencias en las verificaciones. Cuando crearon el grupo e iniciaron la construcción de las instalaciones, no se les explicó qué tipo de trámites necesitarían, algunas veces no se necesitaba permisos, pero poco a poco el turismo alternativo se ha ido regularizando, nuevos trámites son necesarios, de ahí que cuando llega una verificación de la norma 133 o alguna otra certificación, como Moderniza, casi siempre surgen nuevos trámites. Por ejemplo, en la última verificación del mes de noviembre del año 2012 se les solicitó el permiso de la construcción del pozo, el cual fue perforado desde 2001 con recursos proporcionados por el ayuntamiento de Temozón.

El grupo maneja diversas formas de promoción del servicio turístico: folletos, promoción por medio de la CDI<sup>21</sup>, a través de los acuerdos que tienen con agencias de viajes, participación en consejos de turismo alternativo, ferias estatales y nacionales, relaciones con universidades así como con ONG.



**Figura 12. Logotipo del grupo utilizado como marca en la promoción del mismo (proporcionado por el grupo, 2012).**

Es importante notar que para la realización de los tours ofertados (donde el turista participa en los talleres de bordado de hipiles, urdido de hamacas y la producción de tortillas hechas a mano así como la visita a la milpa), los socios invitan a la gente de la comunidad para ofrecer su casa, por lo que posteriormente se les paga un apoyo. De la misma manera ocurre cuando grupos de instituciones educativas solicitan el servicio de alimentos, algunas veces dan oportunidad a los pobladores de Ek-Balam a recibir entre cuatro a cinco personas, posteriormente se paga entre \$60.00 ó \$70.00 por persona<sup>22</sup>.

Se cuenta con un registro de empleados, visitantes, reporte de encargados, y gastos e ingresos. El registro de empleados está clasificado por meses, y a su vez, por cargos (camaristas, cocina y servicios, y lavandería) donde los empleados escriben la fecha, nombre, hora de entrada y hora de salida. Cabe notar que dicho registro no es verificado

<sup>21</sup>[http://www.cdi.gob.mx/ecoturismo/yucatan\\_ek\\_balam.html](http://www.cdi.gob.mx/ecoturismo/yucatan_ek_balam.html).

<sup>22</sup> Las personas pueden ser recibidas tanto en casa de los socios como en casa de pobladores de Ek-Balam, tratan de rotar las casas en que se realizará el servicio.

por un supervisor, ni por medios electrónicos que confirmen la hora de entrada y salida de los empleados. Al final del mes se hace el cálculo de horas trabajadas por empleado y se paga de acuerdo al trabajo desempeñado. Los que trabajan en el área de restaurant (cocineras y meseros) reciben un pago de \$15.00 por hora, mientras que las camaristas y lavanderas \$12.00 por hora.

El registro de visitantes es el documento donde los turistas escriben información como: nombre, procedencia, teléfono, correo electrónico, número de personas en la cabaña, número de cabaña donde será hospedado y fecha de llegada. El reporte de encargados relata los sucesos del día, las cabañas ocupadas y las desocupadas, así como las que necesitan limpieza; también expresa quiénes fueron los encargados en turno ese día así como quiénes continúan el rol. En este último reporte se encontraron días donde los encargados no escribieron comentarios, así como errores en las cabañas disponibles, las que requieren limpieza y las necesidades de mantenimiento (como plomería y electricidad).

Fecha	Concepto	Nombre del Responsable	Ingresos	Egresos	Saldo
	Utinidad Compañia		100		100
	Utinidad cabaña 1 cabaña	MAXI MILIANA	350	100	250
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	350	100	250
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	350	100	250
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	350	200	150
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	40		40
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	350	100	250
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	100	100	
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	350	200	150
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	50		50
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	300	200	100
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	70		70
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	1050	200	850
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	100		100
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	80		80
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	70		70
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	350	100	250
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	70		70
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	360		360
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	200		200
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	350		350
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	1500	200	1300
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	350	200	150
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	300	100	200
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	450	100	350
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	1170	200	970
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	350		350
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	400		400
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	470		470
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	700	200	500
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	350	100	250
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	400		400
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	240	200	40
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	350	200	150
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	200		200
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	350	100	250
	Utinidad cabaña 1 cabaña	ANGEL AY. TOR	6170	600	5570

Figura 13. Ejemplo del registro de ingresos y egresos manejado por la cooperativa (documento proporcionado por el grupo, 2012).

El registro de ingresos y egresos muestra seis columnas: fecha, servicio solicitado, firma de los responsables en turno, ingresos, egresos y saldo (Figura 13). Es un registro diario, dividido mensualmente donde se especifica el tipo de servicio y precio que pagó el turista por el mismo, expresado en la columna de ingresos. En la columna de egresos se expresan los pagos a los encargados en turno, mientras que la columna de saldos no siempre se realiza al día, en ocasiones sólo se registra el saldo total al final del mes. Cabe mencionar que en este registro se encontraron diferencias significativas en lo expresado y lo observado, así como errores en las adiciones o sustracciones totales del mes. También se encontró que algunas veces, no se cobraba un precio fijo en los servicios.

#### **4.2.6. Balance de ingresos y egresos**

El grupo clasifica sus ingresos en depósitos bancarios, alimentos, otros servicios y caja chica. El apartado “depósitos bancarios” es el que registra las transacciones realizadas por las agencias de viajes con las que tienen convenios, logrando al final del 2012 un total de \$ 206,977.88. El rubro “alimentos” está formado por aquellos turistas que sólo acuden por dicho servicio o por eventos especiales realizados en la comunidad, como capacitaciones de un día de otros grupos de turismo alternativo, donde el grupo es beneficiado con el pago del servicio de alimentos; al final del año se obtuvo un total de \$97,527.00. El apartado “otros servicios” incluye el camping, renta de instalaciones para cursos de dos o más días, bicicletas, piscina, entre otros; se lograron al final del año \$251,938.76. La “caja chica” incluye todos aquellos servicios recibidos en el sitio sin previa reservación, logrando un total de \$65,012.00 en el 2012. Finalmente se obtuvieron ingresos totales de \$621,455.64. Dichos ingresos fueron proporcionados por el contador

del grupo y comparados con el registro físico de las cuentas, encontrando una diferencia de \$910.00.

El grupo clasifica sus egresos en cuatro rubros: compras, gastos administrativos, nómina y otros recibos, y pago a socios. En “compras” se registran los pagos que se realizan con base en la materia prima utilizada para el trabajo en las cabañas y restaurante, como son alimentos, jabones, blancos, entre otros. En “gastos administrativos” se registra pagos por servicios profesionales como proyectista y contador, así como pagos por permisos, viáticos para asistir a reuniones, ferias y similares. En “nómina y otros recibos” se registra el pago de los sueldos de los empleados y, en su caso, el pago a personas ajenas al grupo que desempeñaron algún trabajo “especializado” como plomería. Finalmente, en “pago a socios” se registra la cantidad total mensual que se pagó a los socios por concepto de “encargado en turno”.

Todas las compras y registros bancarios son manejados por el contador (persona externa al grupo), a quien el tesorero entrega los comprobantes. Al analizar el balance general, se encontró que los repartos de utilidades de los socios, algunas veces son manejados como gastos administrativos y otras como egresos, de la misma manera, los sueldos de los socios (que son básicamente los egresos del registro de ingresos y egresos), algunas veces eran manejados como gastos administrativos, registrando “cero” en los egresos del mes. Los sueldos de los socios no son considerados nómina, sino los manejan en un rubro diferente “pago socios” (Tabla 8).

**Tabla 8: Balance de egresos proporcionado por el grupo, verificado con base en el registro de ingresos y egresos del año 2012.**

<b>EGRESOS</b>					
<b>Mes</b>	<b>Compras</b>	<b>Gastos administrativos</b>	<b>Nómina y otros recibos</b>	<b>Pago socios</b>	<b>Total</b>
<b>Enero</b>	\$ 4,045.91	\$ 9,920.06	\$ 18,765.55	\$ 5,000.00	<b>\$37,731.52</b>
<b>Febrero</b>	\$ 3,202.49	\$ 5,574.49	\$ 17,156.00	\$ 4,600.00	<b>\$30,532.98</b>
<b>Marzo</b>	\$ 3,222.85	\$ 49,734.77	\$ -	\$ -	<b>\$52,957.62</b>
<b>Abril</b>	\$14,985.45	\$ 9,420.98	\$ 33,742.00	\$ 5,650.00	<b>\$63,798.43</b>
<b>Mayo</b>	\$14,591.65	\$ 6,226.58	\$ 29,724.00	\$ 5,400.00	<b>\$55,942.23</b>
<b>Junio</b>	\$ 9,648.05	\$ 4,879.74	\$ 27,225.50	\$ 6,000.00	<b>\$47,753.29</b>
<b>Julio</b>	\$ -	\$ 31,002.48	\$ 51,230.00	\$ 6,000.00	<b>\$88,232.48</b>
<b>Agosto</b>	\$30,704.54	\$ 4,311.00	\$ 55,543.00	\$ -	<b>\$90,558.54</b>
<b>Septiembre</b>	\$ 3,975.95	\$ 2,231.80	\$ 29,394.00	\$ 5,800.00	<b>\$41,401.75</b>
<b>Octubre</b>	\$ 7,095.35	\$ 2,528.50	\$ 12,127.50	\$ 6,200.00	<b>\$27,951.35</b>
<b>Noviembre</b>	\$ 3,108.11	\$ 4,218.42	\$ 23,203.00	\$ 6,200.00	<b>\$36,729.53</b>
<b>Diciembre</b>	\$10,453.72	\$ 22,163.08	\$ 14,994.50	\$ 6,200.00	<b>\$53,811.30</b>
<b>Total</b>	<b>\$105,034.07</b>	<b>\$ 152,211.90</b>	<b>\$313,105.05</b>	<b>\$ 57,050.00</b>	<b><u>\$627,401.02</u></b>

Con base en los registros de ingresos y egresos proporcionados por el contador de la sociedad se realizó un balance para analizar el saldo al final del mes, lo que permitió tener la liquidez del grupo y demostrar si el grupo alcanza la rentabilidad. El resultado expuso que el grupo al final de año 2012 terminó con un déficit de \$5,945.38 (Tabla 9).

**Tabla 9: Cálculo realizado con base en los totales de ingresos y egresos mensuales del año 2012.**

<b>Mes</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Egresos</b>	<b>Saldo</b>
<b>Enero</b>	\$ 48,798.00	\$ 37,731.52	<b>\$11,066.48</b>
<b>Febrero</b>	\$ 39,956.00	\$ 30,532.98	<b>\$20,489.50</b>
<b>Marzo</b>	\$ 50,302.00	\$ 52,957.62	<b>\$17,833.88</b>
<b>Abril</b>	\$ 80,325.00	\$ 63,798.43	<b>\$34,360.45</b>
<b>Mayo</b>	\$ 56,946.88	\$ 55,942.23	<b>\$35,365.10</b>
<b>Junio</b>	\$ 48,385.00	\$ 47,753.29	<b>\$35,996.81</b>
<b>Julio</b>	\$ 101,910.00	\$ 88,232.48	<b>\$49,674.33</b>
<b>Agosto</b>	\$ 66,363.90	\$ 90,558.54	<b>\$25,479.69</b>
<b>Septiembre</b>	\$ 31,097.20	\$ 41,401.75	<b>\$15,175.14</b>
<b>Octubre</b>	\$ 7,180.00	\$ 27,951.35	<b>-\$5,596.21</b>
<b>Noviembre</b>	\$ 27,705.66	\$ 36,729.53	<b>-\$14,620.08</b>
<b>Diciembre</b>	\$ 62,486.00	\$ 53,811.30	<b>-\$5,945.38</b>

#### **4.2.7. Apoyos recibidos (incluyendo la capacitación)**

La agrupación ha sido financiada desde el 2001 a la fecha, en total han recibido apoyos por \$4,619,244.30<sup>23</sup>. Dentro de los organismos financiadores que los han apoyado encontramos INI (hoy CDI), CONAFOR, por medio del PRODEFOR, SEMARNAT, por medio del PET y la CDI, por medio del PTAZI. Cabe mencionar que por medio del PET, en el 2010 recibieron aproximadamente \$80,000 y en el 2011 \$100,000; pero fueron recursos gestionados por la cooperativa para proyectos de huertos familiares, donde se beneficiaron 30 mujeres y 10 hombres; un total de 20 predios, es decir, no fue un beneficio directo para la cooperativa.

Con los apoyos mencionados anteriormente, se ha logrado la construcción y mantenimiento de la infraestructura actual. El grupo cuenta con 12 cabañas “ecológicas”, de las cuales dos son alimentadas con energía solar. Asimismo, cuentan con una piscina, mirador<sup>24</sup>, recepción, museo maya<sup>25</sup>, área de camping, estacionamiento, comedor, cocina, computadora, sala de usos múltiples con televisión, dvd y un estéreo; así como también lavandería, baños en el área común de las cabañas para hombres y para mujeres (utilizados principalmente para la gente que acampa), bodega para bicicletas, bicicletas y caseta de vigilancia (antigua recepción). Cabe notar que las cabañas tienen baño completo, algunas tienen una, dos o tres camas (King size o matrimonial).

---

<sup>23</sup> Cuando se realizó este cálculo, el grupo todavía no había recibido el apoyo económico proporcionado en el 2013 por la CDI.

<sup>24</sup> Tanto la piscina como el mirador están fuera de servicio, ambos necesitan mantenimiento ya que el material utilizado y la construcción no fueron los más adecuados. Tuvieron una vida útil de 2 años.

<sup>25</sup> El museo está dividido entre los mayas del ayer y los de hoy; en la primera parte se tienen imágenes y maquetas de la zona arqueológica, mientras que en los mayas de hoy se representa la cocina maya, con el horno de piedras, el tipo de vestido así como algunas imágenes de plantas medicinales.

De acuerdo al tesorero, se tiene una inversión en infraestructura de \$2,500,000. Sin embargo, los socios tuvieron problemas para participar en la construcción de la infraestructura antes mencionada.

...“nosotros a veces tenemos la posibilidad lo hacemos un trabajo que salga así bien, pero a veces los empleados o el director de CDI dice – ¡Sabes qué! ustedes no lo pueden hacer porque no tienen capacitación, mejor vamos a contratar un arquitecto para que lo diseñe-, luego lo manda un contratista, con ese contratista vienen los albañiles, los chambeadores entonces, aunque nosotros podemos hacer mejor, pero ¿porqué no nos dejan?, en primer lugar nos piden: título profesional, cédula ¡no tenemos! entonces -sabes qué no lo tienes este papel ya no puedes hacer- ¡pero si nosotros sabemos hacer! –sí, aunque lo sabes hacer pero tú no puedes entrar allí- a veces entonces el trabajo de tanta gente, pasa (que) sale mal, así está pasando [...], los arquitectos como que tienen estudios, pero estudios tienen pero trabajo no lo sabe hacer [...] así se pasan las cosas, se nos quitan y se daba a los que tienen estudio, los que tienen estudio tiene factura, tiene cédula profesional [...], pero un pobre campesino, así como yo, ni siquiera sé leer, pero ¡cómo! Sé trabajar pero no tengo estudio para que lo pueda responder, las normativas que me lo impiden” (Campesino-socio, 62 años, 2012).

Cabe notar que han recibido una gran variedad de cursos como: servicio al cliente, idioma inglés, manejo de recepción, cocina, atención de mesas (mesero), atención de cuartos (camarista), lavandería, primeros auxilios<sup>26</sup>, entre otros; impartidos por varias instituciones, entre las que encontramos el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), la Universidad de Ciencias de Vanguardia (UNICVA), la Secretaría de Fomento Turístico (SEFOTUR), la Universidad del Mayab (UNIMAYAB) y la Red Indígena de Turismo Alternativo (RITA). Los cursos han tenido una duración aproximada entre 48 y 72 horas. Todos los socios son invitados a participar, sin embargo, algunas veces todos inician pero casi siempre no todos concluyen el curso. El grupo muestra una falta de interés en este aspecto, algunos por la dificultad que se les presenta al hablar principalmente lengua maya. Se encontró que sólo el 38.5% de los socios han

---

<sup>26</sup> El último curso de primeros auxilios que recibieron fue en Febrero de 2013.

encontrado utilidad y provecho a los cursos. Los empleados que laboran como camaristas, meseros y cocineros tienen una mayor participación en las capacitaciones, no sólo del área que les corresponde sino en materia general.

Se pudo participar en dos capacitaciones que recibieron los socios. La primera fue impartida por Rainforest Alliance y tuvo una duración de ocho horas, con un receso de una hora para la comida y otro de 15 minutos. El curso fue en español, acudió el 38.5% de los socios, el 7% fue sólo por 10 minutos. Los temas generales impartidos: antecedentes de turismo sostenible, buenas prácticas de turismo sostenible, conceptos básicos de la verificación; en el ámbito empresarial: marco estratégico o política de sostenibilidad, seguridad en la gestión, gestión de recursos humanos, buenas prácticas en alimentos y bebidas; también se incluyeron temas como educación ambiental y visita responsable a las áreas naturales (haciendo énfasis en el cambio climático) finalizando la capacitación con las buenas prácticas en el ámbito sociocultural y mercadeo.

Este curso fue propuesto por la SEMARNAT quien contrató a Rainforest Alliance para que impartiera el curso, esto como resultado a la última verificación que recibió el grupo, donde se encontró que es en el ámbito empresarial donde presentan más deficiencias. Dado lo observado, el curso fue muy extenso en temas pero muy corto en tiempo, el capacitador mostró en todo momento una actitud de apresuramiento manifestada en la velocidad con que hablaba, la manera en que saltaba diapositivas, muchos de los temas fueron leídos “literalmente” de las diapositivas, sin explicaciones que vayan de acuerdo a las actividades realizadas por el grupo. Por otro lado, si bien el curso era para ayudar a resolver los aspectos no aprobados en la certificación de la norma 133, no fue sólo para los socios de U Najil Ek-Balam, sino también acudieron socios de dos cooperativas más,

de ahí que no se pudiera personalizar y enfocarse más a los problemas de un grupo, además de que los ejemplos utilizados correspondían a otras regiones del país o del extranjero. Los que mayor participación tuvieron fueron los presidentes de las otras cooperativas y el tesorero de U Najil Ek-Balam, es decir, personas con dominio del idioma español, experiencia laboral al exterior de su comunidad y con menos de 50 años de edad.

La segunda capacitación recibida fue “Primeros auxilios y RCP”, por parte del Centro Latinoamericano de Formación y Capacitación para Guías de Turismo, S. C. (CENLATUR), financiada por los organismos no gubernamentales: Actuar Localmente por un Turismo Ecológico y Responsable, AC (ALTER), la ruta solidaria del chocolate y Tourisme et développement solidaires (TDS). El curso tuvo una duración de 40 horas en cuatro días; y los temas abarcados fueron: acercamiento a los primeros auxilios, soporte básico de vida, rescate y traslado, traumas e intoxicación y envenenamiento. Fue un curso donde tema por tema se explicaba teóricamente y posteriormente era llevada a la práctica. Se pudo observar que, aunque también participaron otras sociedades de turismo alternativo, hubo un mayor interés y presencia tanto de los socios como de los empleados (camaristas) de la cooperativa, incluso se invitó a participar a los hijos de los socios que en ocasiones remplazan como encargados. Los capacitadores mostraron un mayor interés en la comprensión de los temas y la participación de las personas en los ejercicios. Finalmente, se pudo notar un cambio en el desenvolvimiento de los participantes de Ek-Balam, e incluso algunos de ellos obtuvieron de las calificaciones más altas del curso.

Es de notar que la sociedad cuenta con dos certificaciones: Moderniza y *NMX-AA-133-SCFI-2006* norma de ecoturismo<sup>27</sup>. Son verificados constantemente y tratan de cumplir con los requisitos y recomendaciones que les hacen. Sin embargo, el grupo presenta diversos problemas de calidad, por ejemplo: no hay presión de agua en las regaderas, no hay toalleros, no siempre tienen agua caliente, hay lámparas rotas, no queda claro para los socios qué cabañas están ocupadas, necesitan limpieza y cuáles utilizan energía solar o gas para el calentador.

#### **4.2.8. Alianzas y conflictos con otros actores**

Existe una buena relación con los pobladores de la comunidad, incluso el grupo participa con apoyos económicos en el día de las madres, para los “Guadalupanos” y realizan un convivio con los niños de la comunidad en diciembre y/o abril. También, organizan bailes regionales donde se fomenta el convivio entre la comunidad, los turistas y el personal de la cooperativa.

Durante la investigación de campo estaban dos extranjeros que hacían trabajo comunitario para la Sociedad, apoyaron en la elaboración de folletos y la remodelación del museo Maya, a la vez daban clases de inglés a niños de la comunidad que quisieran participar. Uno de los voluntarios propuso dar clases de inglés a los adultos pero enfocándose en los servicios turísticos (bienvenida y saludos, precios, descripción de los servicios, etc.), tanto para los socios como para las señoras que venden artesanías en el poblado, si bien la idea les pareció acertada a los representantes, finalmente los socios no lo llevaron a cabo.

---

<sup>27</sup> Moderniza es un programa de calidad diseñado por la Secretaría de Turismo mientras que la *NMX-AA-133-SCFI-2006* establece los requisitos de sustentabilidad para prestadores de servicios de ecoturismo.

Internamente, los socios tratan de no tener problemas ya que muchos están relacionados consanguínea o políticamente. En caso de tener la necesidad de llamar la atención de alguno, es entre todos que se expresa la queja en asamblea, ya que de manera individual cada socio presenta incomodidad y molestia el tener que llamar la atención a otro directamente o alguno de los empleados, especialmente prefieren no llamar la atención a estos últimos porque la mayoría son hijos o parientes de algún socio.

Otros acuerdos comerciales por medio de los cuales obtienen ingresos son el cenote Sak-Awa<sup>28</sup> y al cenote Xcanché<sup>29</sup>. Con el primero el acuerdo es una comisión del 10 % por la venta de entradas, y con el segundo es del 5%, aunque con este último las relaciones comerciales han disminuido.

Manejan convenios con diferentes agencias de viajes como Ecoaventura procedente de Cancún, Aldea Maya y Terra Maya de Mérida, así como con México Directo, agencia del Distrito Federal. Estas relaciones les han permitido darse a conocer más fácilmente ya que, de acuerdo a lo expresado por el tesorero, el 70% de sus ingresos<sup>30</sup> proviene de las agencias, encontrando que 60% de los huéspedes son extranjeros, 30% nacionales y 10% son estatales<sup>31</sup>. Cabe mencionar, que el grupo también tiene una relación con la asociación civil ALTER y la asociación civil francesa TDS, quienes en conjunto con la cooperativa participan en el desarrollo del “turismo solidario”. Dichas asociaciones llevan turistas franceses para hospedarse en las cabañas, siendo la cooperativa uno de los cinco grupos que participan en el circuito de turismo solidario del estado de Yucatán; así

---

<sup>28</sup> En la comunidad de Dzalbay, a 12 km de Ek-Balam.

<sup>29</sup> Cenote ubicado dentro de la zona arqueológica de Ek-Balam pero operado por una sociedad cooperativa.

<sup>30</sup> Este porcentaje fue expresado por el tesorero, pero de acuerdo a los ingresos que reciben por depósitos bancarios que son los ingresos por agencias, en realidad es un 33% de sus ingresos los que provienen por agencias de viajes.

<sup>31</sup> En los estatales se encuentran las visitas de las escuelas como la UADY.

también invitan a los socios participar en las capacitaciones que patrocinan, como la impartida por CENLATUR.

El grupo tiene una relación con la CDI desde el 2000 hasta la fecha. La CDI los guió desde un inicio para la formación del grupo y creación del proyecto; posteriormente los apoyó con recursos económicos para infraestructura y capacitación. La promoción que esta institución ha dado al grupo ha sido importante, ya que han salido publicaciones en la red<sup>32</sup>, locales<sup>33</sup> y nacionales<sup>34</sup>, así como también los ha llevado a participar en ferias nacionales<sup>35</sup> como representantes estatales de turismo.

#### **4.2.9. Actividades de conservación**

Al considerar el terreno como “reserva ejidal”, participan en programas de reforestación y consideran el área como zona de conservación de flora y fauna, todos los socios destinan dos a tres hectáreas de sus parcelas a la reforestación de cedro, caoba y ramón. Reciben un pago anual de CONAFOR para el mantenimiento del área reforestada, siempre que sobreviva del 25 al 30% de lo sembrado, en dado caso de que no se cuente con ese porcentaje, el socio tendrá que esperar hasta el próximo año para solicitar un nuevo apoyo para sembrar.

---

<sup>32</sup> Ver: <http://www.notisureste.com/noticias/interes-agencias-canada-oferta-ecoturistica-aventura-maya-yucatan-2111/>; <http://www.yucatanoticias.com/?p=20872>; <http://mx.noticias.yahoo.com/impulsan-ind%C3%ADgenas-producto-tur%C3%ADstico-aventura-maya-162200939.html>; <http://www.aventuramaya.com.mx/index.php/site/minisite/9>. Recuperados el 20 de noviembre de 2012.

<sup>33</sup> Ver: <http://a7.com.mx/pulso/economia-y-negocios/8132-cdi-yucatan-entrego-recursos-por-mas-de-65-millones-de-pesos-a-mayahablantes-de-cinco-sitios-ecoturisticos.html>. Recuperado el 20 de noviembre de 2012.

<sup>34</sup> Ver: <http://www.informador.com.mx/economia/2011/340469/6/impulsan-indigenas-producto-turistico-aventura-maya.htm>; <http://www.confederacion.org.mx/revista-detalle.asp?IDArticulo=682&IDGrupo=4>. Recuperados el 20 de noviembre de 2012.

<sup>35</sup> Ver: <http://sipse.com/archivo/177353-impulsan-ecoturismo-maya-extranjero.html>. Recuperados el 20 de noviembre de 2012.

También tienen un manejo de energías alternativas, cuentan con paneles solares para dos de las cabañas. Sin embargo, se pudo observar que en el área de la cocina no se maneja una separación de la basura.

#### **4.2.10. Expectativas del grupo**

Los socios esperan que sean sus hijos quienes le den continuidad al proyecto, algunos de estos ya se están capacitando como guías de la naturaleza, certificados por la NOM-09-2002-SECTUR, mientras que otros participan en los cursos de capacitación a los que deben acudir los socios, e incluso, se muestra un mayor involucramiento por parte de los hijos que de los mismos socios. Los hijos también apoyan como empleados fijos, de ahí que se espere haya una continuidad de la oferta de servicios turísticos en la comunidad.

### **4.3. Caso 3. Sociedad Cooperativa de Servicios Turísticos de Bajo Impacto**

#### **Ambiental Sayachuleb, SC de RL.**

##### **4.3.1. Delimitación y antecedentes históricos**

Esta sociedad opera en Dzilam de Bravo, cabecera municipal del mismo nombre ubicada a 107 kilómetros de la ciudad de Mérida (88°53'29''O y 21°23'33''N). La localidad tiene una altitud de un metro sobre el nivel del mar y cuenta con una población total de 2374 habitantes, de la cual el 35.2% es económicamente activa (INEGI, 2010).

El proyecto fue realizado en cuatro etapas, en la primera se organizó el grupo, constituyéndose legalmente el 10 de febrero del 2004. Se identificó el proyecto, elaboró el perfil del proyecto, se mapearon los lugares potenciales turísticos para el proyecto y gestionaron fondos en dependencias estatales y federales. En la segunda etapa se obtuvo

financiamientos para estudios, se contrató un despacho consultor, elaboró el estudio del proyecto y realizó el manifiesto de impacto ambiental.

Posteriormente, en la tercera etapa se consigue un financiamiento gubernamental y una vez liberados los recursos inicia la construcción de la infraestructura así como la compra del mobiliario y equipo de trabajo. También solicitan permisos, certificaciones y concesiones necesarias para el buen funcionamiento. Por último, en la cuarta etapa, realizan las capacitaciones de los trabajadores, contratan servicios de luz, agua, teléfono así como seguro de vida para los usuarios y equipos, iniciando operaciones en el año 2006.

#### **4.3.2. Recursos naturales aprovechados y servicios ofertados**

Dzilam de Bravo se caracteriza por ser de las pocas localidades ubicadas en el litoral que no tienen playa, pero entre los puntos geográficos atractivos del municipio están Punta Arenas y las Bocas de Dzilam, esta última es una reserva natural estatal valorada para la observación de las aves. En ambos lugares se practica la pesca de diversas especies, en especial de cazón, pulpo y tiburón. Otro de los atractivos de la comunidad son los manantiales entre los manglares y un “ojo de agua” que aflora dentro del mar.

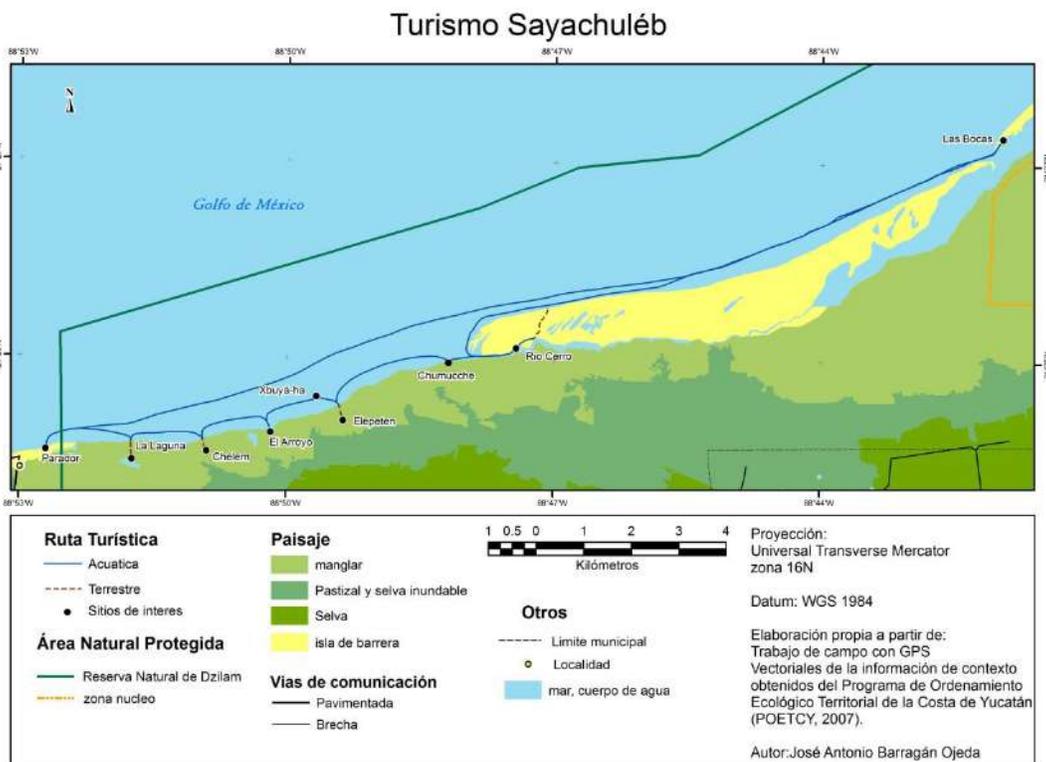
Una característica importante de este grupo de estudio es que inicia el turismo en un lugar costero donde no lo había, a diferencia de las otras localidades de esta costa donde sí hay playa y el turismo local fue previo a la oferta alternativa. A pesar de no contar con playa en la propia localidad, aprovechan el manglar, los manantiales y playas lejanas para incorporar la actividad turística.

El grupo actualmente está formado por 18 socios, algunos originarios y otros avecindados del puerto de Dzilam de Bravo, quienes al ver que la zona tiene una reserva ecológica

pensaron que sería de interés turístico, por lo que se organizaron en una sociedad cooperativa para proporcionar servicios turísticos de bajo impacto ambiental.

Sayachuleb cuenta con trámites de funcionamiento, seguro tanto para el lugar como para turistas y una concesión para el uso de suelo donde se encuentra el parador<sup>36</sup>. Se aprovechan los recursos naturales que se encuentran en la región (Figura 14), como son los manantiales de agua dulce “laberinto de agua” e “Xbuya ha”, el cenote “elepetén”, la laguna, la reserva natural “Bocas de Dzilam” y la variedad de manglares; aunque, no se cuenta con ningún usufructo ni concesión para su uso.

**Figura 14. Sitios visitados en los tours ofertados por la cooperativa “Sayachuleb”. Elaborada y proporcionada por José Antonio Barragán Ojeda.**



El grupo tiene como objetivo “desarrollar actividades de turismo de bajo impacto ambiental en la zona, con calidad para satisfacer el mercado regional, nacional e

<sup>36</sup> El parador se encuentra en terrenos federales al estar en el litoral.

internacional, generando fuentes de empleo, que nos dé la oportunidad de formar una eficiente empresa social de servicios, capacitándonos para que nos conduzca hacia un modelo de desarrollo regional sustentable”<sup>37</sup> (Guía-socio Sayachuleb, 33 años, 2012). Oferta cuatro paseos ecoturísticos, cada uno con diferente duración y costo, con una capacidad máxima de ocho personas por embarcación (Tabla 10).

**Tabla 10: Costos y duración de los recorridos en lancha ofertados por la cooperativa.**

Nombre del paseo	Duración	Costo
Elepetén	2 ½ hrs	\$650
Río Angosto	3 ½ hrs	\$1000
Las Bocas	4 ½ hrs	\$1300
La laguna, Río Angosto y playa	4 ½ hrs	\$900

También cuentan con un paquete para acampar, con un costo de \$2,800.00 Este paquete incluye la estancia de dos días y una noche en las Bocas, el traslado, tres tiendas de campaña y dos kayaks. En este recorrido dos guías asisten a los turistas durante su estancia. Los alimentos se pueden contratar en algunos de sus paquetes o el turista puede llevarlos.



**Figura 15. Manantial localizado entre los manglares y ofertado en los paseos realizados por la cooperativa, conocido como “cenote elepetén” (Foto: Pulido, 2013).**

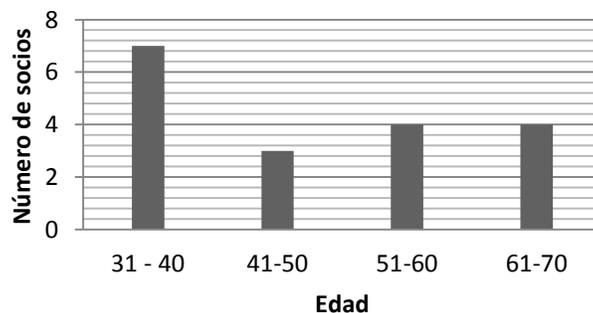
<sup>37</sup> Objetivo definido en 2006.

Otra de las actividades que ofertan son los paseos en kayak, con una duración de dos horas y un precio por persona de \$150.00. Los kayaks son de dos plazas. Este paquete incluye el traslado en lancha al lugar donde se realizará la actividad. La pesca recreativa también se encuentra entre las actividades ofertadas, con una duración de cuatro horas y seis personas por embarcación. El costo del paquete es de \$800.00 e incluye el traslado al lugar en lancha, anzuelos, cordeles, carnada y cañas, así como refrescos, cervezas y la preparación del pescado en ceviche.

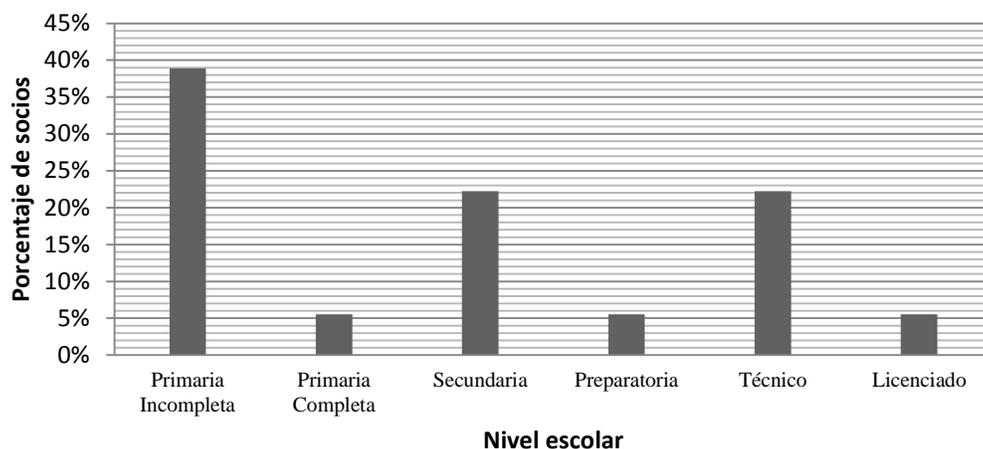
Cuentan con un parador que tiene restaurant, baños, vestidores, sala de juntas, bodega, estacionamiento, palapa de descanso, muelle, kayaks, chalecos salvavidas, radios y computadora. Actualmente tienen seis lanchas en funcionamiento, además de tres que no utilizan porque no tienen la capacidad económica para comprar los motores.

#### **4.3.3. Características sociodemográficas de los integrantes**

Este grupo se caracteriza por tener como socios “iniciadores” a los padres de algunos de ellos, e incluso fueron los que motivaron a sus familiares a estudiar en el ramo turístico para poder desarrollar mejor los servicios de la cooperativa. La media de edad es de 48.4 años, en la Gráfica 6 se muestra la distribución por rango de edad.



**Gráfica 6: Rango de edad de los socios de la cooperativa “Sayachuleb” (N=18).**



**Gráfica 7: Nivel escolar de los socios de la cooperativa “Sayachuleb” (N= 18).**

A diferencia de los casos tratados anteriormente, el 33% de los socios tienen nivel escolar superior a la secundaria (Gráfica 7), lo que se ve reflejado en las otras actividades económicas desempeñadas.

#### **4.3.4. Actividades complementarias**

Dentro de las actividades que realizan los socios, además de su trabajo en la cooperativa, encontramos pescadores, servidores públicos (CONANP, SEDUMA), profesores, el director de la policía municipal y jubilados.

Se observó que la participación de los socios no es igualitaria, ya que algunos viven en Mérida o tienen otros empleos, por lo que el trabajo en la cooperativa es secundario para estos últimos. Son nueve los socios que tienen el turismo como actividad principal y cinco como secundaria, laborando los primeros los siete días de la semana y los segundos, sólo los fines de semana. Asimismo, existen cuatro socios que desde hace más de cinco meses no acuden a la cooperativa, presentan una falta de interés hacia el trabajo en ésta pero en caso de haber reparto de utilidades sí son tomados en cuenta. Dada esta

falta de participación, es muy probable que dichos socios sean dados de baja de la sociedad, aunque no quieren salirse de la cooperativa.



**Figura 16. Socio de la cooperativa que desempeña el cargo de “Capitán de embarcación”, tiene como actividad principal el turismo y como secundaria la pesca (Foto: Pulido, 2013).**

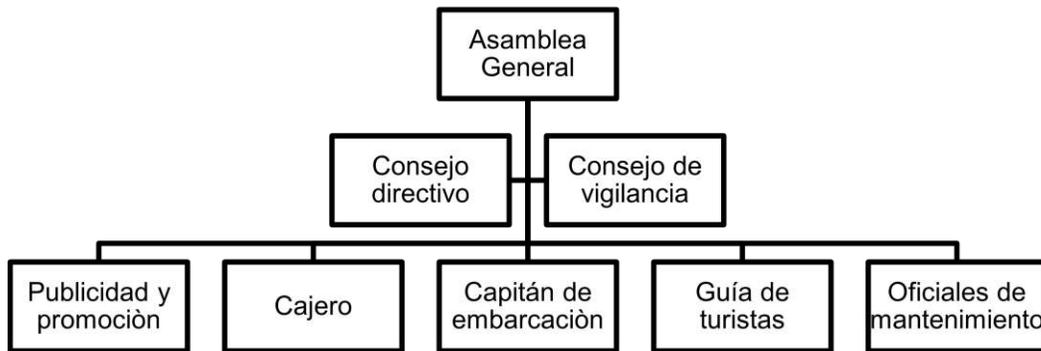
#### **4.3.5. Organización del trabajo, responsabilidades y sanciones**

La Figura 17 muestra el organigrama de la sociedad, integrado por acuerdo de los socios con base en las cualidades y aptitudes de éstos. El consejo directivo está formado por presidente, secretario y tesorero. Los cargos tienen una rotación trianual, se eligen por votación en asamblea general. Los socios están relacionados bien sea consanguínea o políticamente, es decir, es una relación muy estrecha la que los caracteriza. Cabe notar que el restaurante es operado de manera independiente a los servicios de paseos en lancha y es uno de los socios el encargado de administrarlo.

Además de sus cargos según la estructura organizacional, para la realización de los paseos en lancha, los puestos de “guía de turistas” y “capitán de embarcación” fueron repartidos entre todos los socios (a excepción del encargado del restaurante). De tal forma que todos los socios participan en un rol de turnos, quedando generalmente los

pescadores como “capitanes de embarcación”, mientras que las personas con facilidad de palabra y desenvolvimiento social son “guías de turistas”.

**Figura 17: Organigrama de la Cooperativa “Sayachuleb”.**



Las asambleas ordinarias se realizan cada uno o dos meses, es ahí donde se toman las decisiones, aunque cabe mencionar que el consejo directivo tiene la capacidad de tomar las de carácter urgente. En caso de que surja algún aspecto que necesite la participación de la generalidad, se realiza una reunión sin convocar a asamblea, llevándose a cabo en fin de semana que es cuando acude la mayoría de los socios. Se tiene un gran respeto entre los socios, por lo que cuando hay asambleas los socios mencionaron que dentro de la reunión se expresa y se discute, nadie es familiar ni amigo, pero fuera de la reunión la comunicación y el trato vuelve a ser fraternal.

Manejan diferentes formas de promoción del servicio turístico, cuentan con una página web, carteles, folletos, convenios con agencias de viajes así como alianzas estratégicas con hoteles. Es de notar que presentan una participación activa tanto en ferias como en comités de turismo.



Figura 18. Logotipo del grupo utilizado como marca en la promoción del mismo (proporcionado por el grupo, 2012).

#### 4.3.6. Balance de ingresos y egresos

Se cuenta con un registro de gastos e ingresos (Figura 19) que se realiza en el programa Microsoft Office Excel®. Se registra la fecha, tipo de paquete vendido, monto utilizado en sueldos, refrescos y gasolina así como el saldo que es manejado como capital de la cooperativa, utilizado para gastos administrativos, mantenimiento del equipo y ahorro, y denominan “Coop”. También manejan un registro mensual de gastos (Figura 20) que contiene la fecha, concepto y monto; gastos cubiertos con el mencionado rubro “Coop”.

MES DE FEBRERO DEL 2011							
fecha	Destinos	Precio	Sueldo	Gasolina	Refrescos	Coop	Total
04-feb-11	cenote	650	280	80	60	230	650
"	cenote	650	280	80	60	230	650
05-feb-11	laguna	300	120	50	30	100	300
06-feb-11	bocas	1300	640	200	60	400	1300
07-feb-11	rio	1000	445	150	60	345	1000
"	rio	1000	445	150	60	345	1000
"	acampar	1600	650	400	0	550	1600
10-feb-11	cenote	650	280	80	60	230	650
14-feb-11	bocas	1300	560	200	60	480	1300
"	bocas	1300	560	200	60	480	1300
16-feb-11	cenote	650	280	80	60	230	650
18-feb-11	cenote	650	280	80	60	230	650
20-feb-11	bocas	1300	600	200	60	380	1300
"	pesca	1000	440	120	60	380	1000
"	cenote	600	280	80	0	240	600
22-feb-11	rio	900	400	120	60	320	900
24-feb-11	rio	1000	400	120	80	400	1000
26-feb-11	cenote	650	280	80	60	230	650
27-feb-11	rio	1000	420	120	60	400	1000
<b>Totales</b>		<b>17500</b>	<b>7700</b>	<b>2590</b>	<b>1010</b>	<b>6200</b>	<b>17500</b>
Total neto de Cooperativa						<b>6,200.00</b>	
Saldo de enero						<b>6,994.90</b>	
<b>TOTAL</b>						<b>13,194.90</b>	
Gasto febrero						<b>7,770.00</b>	
<b>SALDO TOTAL</b>						<b>5,424.90</b>	

Figura 19. Ejemplo del manejo y distribución de gastos e ingresos del mes de febrero de 2011 (documento proporcionado por el grupo, 2012).

Al final del mes, se calcula el monto total de gastos así como el monto total de los ingresos, previamente distribuido en gastos de gasolina, refrescos, sueldos, quedando el saldo del capital de la cooperativa. Finalmente, a este saldo del capital de la cooperativa suman el saldo del mes anterior. A esta operación restan el total de los gastos del mes, dando como resultado el saldo mensual, pudiendo ser utilidades o pérdidas (ver Figura 19). Estas operaciones las realizan mensualmente hasta obtener el saldo anual. Es importante mencionar que los ingresos y egresos del restaurante son calculados y manejados por separado y no son computarizados.

Fecha	Gastos de Febrero 2011	Costo
04-feb-11	Gas p/camioneta y hielo	60.00
06-feb-11	Tarjeta cel para reportar la luz	100.00
10-feb-11	Viaticos merida rulo catus	500.00
11-feb-11	Abono de zona federal presidencia	3,600.00
12-feb-11	Viaticos para visita a radio promocion	500.00
15-feb-11	Abono de los planos del proyecto de CDI	1,200.00
"	Abono a contador	500.00
"	Viaticos de este dia	600.00
18-feb-11	Viaticos merida superior y conafor	500.00
"	Gas p/camioneta y hielo	50.00
22-feb-11	Reparacion de candelero de lancha	60.00
"	Gas p/camioneta y hielo	50.00
24-feb-11	Cloro y brillos	30.00
27-feb-11	Hielo	20.00
	<b>Total de Egresos</b>	<b>7,770.00</b>

**Figura 20. Ejemplo del manejo de los gastos administrativos, de mantenimiento y otros en el mes de febrero de 2011 (documento proporcionado por el grupo, 2012).**

Los sueldos de las personas que realizan el paseo varían de acuerdo al tipo de recorrido. Se pagan dos sueldos por embarcación, uno al guía y otro al capitán de la embarcación, sin diferencia de sueldos entre los puestos. Para el recorrido al “cenote” se paga un sueldo de \$150.00, al río de \$250.00, Bocas de \$350.00, pesca de \$250.00 y para el paquete de acampar donde los socios tienen que quedarse en el sitio a dormir para acompañar y vigilar a los turistas, el sueldo es de \$650.00.

Asimismo, se generan seis empleos fijos para el restaurant, además de tres en temporada vacacional. El sueldo varía de acuerdo al puesto a desempeñar en el restaurant, teniendo que al día a los meseros se les paga \$100.00, ayudantes \$130.00, y al encargado y cocineras \$150.00; cada uno labora seis días a la semana. Cabe mencionar que estos pagos son realizados con los ingresos del restaurante.

Para el cálculo de los ingresos al final del año, el grupo proporcionó dos tipos de registros. El primero incompleto, que tenía ingresos de enero a noviembre 2011. Registro ejemplificado anteriormente en la Figura 19. El segundo registro proporcionado muestra los viajes mensuales realizados, clasificados de acuerdo al tipo de recorrido (Tabla 11). Al hacer la triangulación, se notó que existen diferencias en los números de viajes registrados en ambos documentos. Para estimar los ingresos del grupo, nos basamos en el registro del número de viajes mensuales realizados por grupo (Tabla 11), considerando el precio de cada servicio en ese año.

**Tabla 11. Ejemplo de los registros de número de viajes realizados por la cooperativa en el año 2011.**

Año 2011							
Destinos	Cenote	Bocas	Rio angosto	Pesca	Kayak	Acampar	Totales
Enero	18	6	3	0	0	0	27
Febrero	4	0	0	0	0	0	4
Marzo	37	4	2	4	0	0	47
Abril	83	23	12	6	0	4	128
Mayo	28	13	3	4	0	1	49
Junio	26	10	5	1	0	0	42
Julio	58	18	11	5	0	0	92
Agosto	90	25	20	10	0	0	145
Septiembre	25	5	2	4	0	0	36
Octubre	15	0	2	0	0	0	17
Noviembre	20	0	4	0	0	0	24
Diciembre	45	15	8	5	0	3	76
<b>Totales</b>	<b>449</b>	<b>119</b>	<b>72</b>	<b>39</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>687</b>

El grupo obtuvo en el año 2011 ingresos totales de \$581,550.00 aproximadamente (Tabla 12), recibiendo un total estimado de 5,418 turistas. Dichos turistas fueron calculados pensando que un recorrido en lancha lleva ocho turistas más el capitán y el guía, a excepción del de pesca, que sólo tiene capacidad para seis turistas.

**Tabla 12. Cálculo de ingresos del año 2011 de la cooperativa “Sayachuleb”.**

Año 2011							
Destinos	Río						Totales
	Cenote	Bocas	angosto	Pesca	Kayac	Acampar	
Enero	18	6	3	0	0	0	<b>27</b>
Febrero	4	0	0	0	0	0	<b>4</b>
Marzo	37	4	2	4	0	0	<b>47</b>
Abril	83	23	12	6	0	4	<b>128</b>
Mayo	28	13	3	4	0	1	<b>49</b>
Junio	26	10	5	1	0	0	<b>42</b>
Julio	58	18	11	5	0	0	<b>92</b>
Agosto	90	25	20	10	0	0	<b>145</b>
Septiembre	25	5	2	4	0	0	<b>36</b>
Octubre	15	0	2	0	0	0	<b>17</b>
Noviembre	20	0	4	0	0	0	<b>24</b>
Diciembre	45	15	8	5	0	3	<b>76</b>
<b>Totales</b>	<b>449</b>	<b>119</b>	<b>72</b>	<b>39</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>687</b>
Precio del viaje	\$ 650.00	\$1,300.00	\$1,000.00	\$1,000.00	--	\$3,000.00	---
Total ingresos según viaje	\$291,850.00	\$154,700.00	\$72,000.00	\$39,000.00	\$-	\$24,000.00	<b>\$581,550.00</b>
Personas promedio por viaje	3,592	952	576	234	-	64	<b>5,418</b>

Para el cálculo de los egresos, el grupo proporcionó el registro que tenían (ejemplo en la Figura 20), sin embargo, al igual que en el registro de los ingresos, éste sólo abarcaba de enero a noviembre de 2011. En estos 11 meses registrados, el grupo tuvo un total de egresos de \$148,066.00; lo que nos da un promedio mensual de egresos de \$13,460.55 y un promedio total anual de \$161,526.55. En la Tabla 13 se muestra el desglose de los ingresos, egresos así como el saldo estimado al final del año 2011, el cual es de

\$42,063.91. Cabe mencionar que dentro del rubro “otros ingresos” se reportó la venta de un motor, en el rubro de “gastos operativos” se consideraron la gasolina y los refrescos, en los “gastos administrativos” se incluyen pagos de asesoría, promoción, y mantenimiento general como luz, agua, teléfono, viáticos, entre otros.

**Tabla 13. Distribución de los ingresos y egresos de la cooperativa**

Concepto	Ingresos	Egresos	Saldo
Capital al inicio del 2011	\$10,201.40		\$10,201.40
Ventas por paseos	\$581,550.00		\$591,751.40
Otros ingresos	\$15,900.00		\$607,651.40
Sueldos		\$283,854.56	\$323,796.85
Gastos operativos		\$120,206.39	\$203,590.46
Gastos administrativos		\$161,526.55	\$ 42,063.91
<b>Totales</b>	<b>\$ 607,651.40</b>	<b>\$ 565,587.49</b>	<b>\$ 42,063.91</b>

Los sueldos de los socios varían de acuerdo a la participación del mismo, el pago es realizado inmediatamente después de haber realizado el servicio. Se hizo un estimado para calcular los ingresos mensuales de los socios con base en su participación (Tabla 14). Como se mencionó anteriormente, uno de los socios se encarga del restaurante y no labora en los paseos en lancha, por lo que su sueldo es cubierto con los ingresos del restaurante, mientras que otros cuatro son considerados “baja”, por la nula participación que han tenido desde hace tiempo, de ahí que se consideren sólo 13 socios.

**Tabla 14. Estimación de sueldos de los socios de acuerdo a su participación**

Días por semana trabajados	Número de socios	Ingreso semanal	Ingreso mensual	Total mensual del pago de sueldos socios	Total anual del pago de sueldos socios
7	6	\$636.85	\$2,547.41	\$15,284.48	\$183,413.71
2	4	\$181.96	\$ 727.83	\$ 2,911.33	\$ 34,935.95
5	3	\$454.90	\$1,819.58	\$ 5,458.74	\$ 65,504.90
	<b>N=13</b>				<b>\$283,854.56</b>

En un inicio, el grupo había decidido que los ingresos se dividirían de la siguiente manera: 20% para gastos, 40% para la tripulación (sueldos) y 40%<sup>38</sup> para gastos administrativos y mantenimiento de la infraestructura. Pero actualmente, la división de los ingresos es 21% para gastos de operación (gasolina y refrescos de los turistas), 28% para gastos administrativos y de mantenimiento de la infraestructura; 49% para sueldos, resultando un 3% como utilidad (Tabla 15).

**Tabla 15. Distribución de los ingresos obtenidos en 2011 por concepto de paseos en lancha.**

<b>División de los ingresos 2011</b>		
Ingresos anuales por paseos	<b>\$581,550.00</b>	% de los ingresos
Gastos administrativos y de mantenimiento	\$161,526.55	28%
Gastos operativos	\$120,206.39	21%
Sueldos	\$283,854.56	49%
Utilidad	<b>\$ 15,962.51</b>	3%

De acuerdo al número de paseos realizados, se estimó la operación actual, resultando que en promedio se hacen dos paseos al día. El grupo tiene una capacidad actual de seis lanchas (tres no tienen motor), sin embargo si realizamos una estimación con base en las nueve lanchas que tienen, el grupo tiene una capacidad de realizar 3,285 viajes al año (contra los 687 que realizaron en el 2011), por lo que podemos decir que están operando al 21% de su capacidad. Dado lo anterior, se realizó un estimado de los ingresos potenciales del grupo (Tabla 16), considerando la capacidad de nueve paseos al día, un promedio de los ingresos por viaje (de acuerdo a los resultados 2011), el mismo porcentaje de gastos administrativos y de mantenimiento, pero respetando lo que al inicio habían establecido: 40% destinado a sueldos y 20% a gastos operativos. Lo anterior da como resultado una utilidad de \$339,944.68.

<sup>38</sup> De este porcentaje saldría la utilidad al final del año.

**Tabla 16. Estimado de los ingresos potenciales de “Sayachuleb” si operaran las nueve lanchas y si lograran incrementar la demanda del servicio.**

<b>División de los ingresos potenciales</b>		
Ingresos potenciales anuales	<b>\$2,780,774.02</b>	% de los ingresos
Gastos administrativos y de mantenimiento	\$ 772,364.92	28%
Gastos operativos	\$ 556,154.80	20%
Sueldos	\$1,112,309.61	40%
Utilidad	<b>\$ 339,944.68</b>	12%

#### **4.3.7. Apoyos recibidos (incluyendo la capacitación)**

Esta cooperativa ha sido financiada desde su inicio a la fecha. Han recibido en total \$6,537,000.00, recurso utilizado para construcción de infraestructura, capacitaciones y mantenimiento. Entre los organismos financiadores que los han apoyado se encuentra CDI, CONAFOR, PPD, SEMARNAT (por medio del PET), el H. Ayuntamiento de Dzilam de Bravo, Desarrollo Rural (con el PAPIR), Rainforest Alliance y CONANP.

#### **4.3.8. Alianzas y conflictos con otros actores**

Como se mencionó, los socios están estrechamente relacionados, por lo que se mantiene una buena convivencia al interior de la cooperativa. También, presentan buenas relaciones externas al grupo, particularmente con instituciones como CONANP y SEDUMA. Sin embargo, en un inicio enfrentaron problemas con el ayuntamiento porque no les permitían el desarrollo de la actividad. También, colaboran con escuelas y diversas universidades, quienes los contratan para la realización de los paseos con fin turístico o de investigación.



**Figura 21.** En la imagen se muestra al guía con un grupo de turistas, a quienes se explica la importancia del mangle así como la flora y fauna del lugar, entre otros temas de importancia ambiental (Foto: Pulido, 2013).

#### **4.3.9. Actividades de conservación**

Han gestionado recursos para el mantenimiento de los sitios visitados, como el manantial, aunque todavía no consiguen un acuerdo para el mantenimiento y la administración del lugar entre SEDUMA, el ayuntamiento de Dzilam y la cooperativa. Participan en la limpieza de las Bocas de Dzilam y programas de reforestación de mangle, otro de los atractivos que ofrecen. Asimismo, procuran la conservación de la flora y fauna del lugar por lo que ha reportado a individuos sorprendidos en la extracción de pepino de mar. Cabe mencionar que los socios son vistos por algunos de los habitantes de Dzilam como los “vigilantes del mar”.

#### **4.3.10. Expectativas del grupo**

El grupo se clasifica como una organización con responsabilidad, formada por personas unidas por un mismo objetivo y que creen en su proyecto. Promueven el respeto a la naturaleza, y en la medida de sus posibilidades, apoyan de diversas maneras a la reserva ecológica estatal Bocas de Dzilam. Mencionan que el hecho de proteger al ambiente y desarrollar sus actividades en la reserva, les proporciona oportunidades para crecer en el

mercado del turismo alternativo, por lo que de manera paulatina van incrementando diversas actividades complementarias a los paseos en lancha que ofrecen.

Asimismo tienen presente que la formación de sus integrantes les permitirá mantenerse en el tiempo, por lo cual además de los cursos de capacitación que han tomado, alientan la inclusión de jóvenes a la cooperativa ofreciéndoles empleo en épocas de alta demanda. También, algunos parientes cercanos a los socios actuales estudian carreras relacionadas con el turismo o la protección al ambiente, este hecho deja en claro la visión de emplearse en el futuro en la actividad, ya sea turística, de protección al ambiente o ambas, a través de los vínculos que ofrece el turismo alternativo (Xool, tesis en revisión final).

## 5. Discusión

Acorde con el planteamiento de Stoner y colaboradores (1996), en cuanto a que las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales determinan las modalidades de administración en general, en los resultados presentados podemos encontrar tres modos de administración de los grupos de turismo alternativo.

Chunkanán es un grupo que opera sin un sistema de administración propiamente dicho; su forma de organizar el trabajo se limita al manejo de un registro de turnos que permite distribuir equitativamente las tareas. A pesar de ello y de los graves conflictos internos y externos que enfrenta, este grupo se mantiene trabajando pues el turismo es su principal fuente de ingreso, además de contar, hasta hace muy poco, con una demanda grande y creciente.<sup>39</sup> Su operación, frente a los múltiples conflictos que subyacen en su funcionamiento, está basada en acuerdos no explícitos ni de fondo.

La ausencia de un proceso administrativo en este grupo se observa en varias anomalías: no se planean las decisiones, no se definen puestos y responsabilidades, no existe un liderazgo que motive y dirija al grupo, ni existe un control de las actividades; simplemente se cumple para seguir dentro del rol de turnos.

Chunkanán es un ejemplo extremo de lo que Vargas (2005) plantea sobre las deficiencias que caracterizan a muchas de las pequeñas y medianas empresas turísticas mexicanas: falta de calidad en los servicios, falta de cultura empresarial, falta de capacitación.

La falta de cultura empresarial común en este tipo de negocios, se agrava en este caso por los conflictos internos existentes derivados de algunas irregularidades, por ejemplo: no se realizan asambleas (práctica básica del cooperativismo) que permitan llegar a acuerdos

---

<sup>39</sup> Al momento de redactar este documento (julio/2013) nos enteramos de que los conflictos relacionados con la tenencia de la tierra derivaron en que este grupo ya no cuenta con acceso a dos de los tres cenotes que ofertaba.

consensuados; ni se cuenta con un fondo para reinversión y mejora de la operación e infraestructura.

Si bien el grupo original recibió cierta capacitación, ésta no ha trascendido a los actuales integrantes. La poca capacitación se refleja, por ejemplo, en la falta de homogeneidad del servicio ofertado: mientras algunos *truckeros* ofrecen una amplia explicación sobre la historia de la hacienda, la vegetación y el significado de los cenotes, otros se limitan a actuar como transportistas, prácticamente sin responder a las preguntas de los turistas y tampoco muestran interés en capacitarse al respecto. Estas deficiencias son muy graves si consideramos que su mercado se ha construido básicamente por la recomendación de boca en boca y que actualmente hay mucha competencia y mayor exigencia por parte del turista.

Más grave aún es que no asuman ninguna responsabilidad frente a los riesgos que implica la inmersión en los cenotes. No se verifica ninguna supervisión de la seguridad de los turistas, pues mientras éstos se bañan en los cenotes, los *truckeros* se quedan cerca de las vías. Como se mencionó, no todos los socios saben nadar ni todos cuentan con chalecos salvavidas para rentar, pero tampoco previenen al turista de los riesgos que conlleva la actividad. El turista confía en que los *truckeros* tienen la capacitación y conocen los riesgos, sin embargo, éstos —sin capacitación ni equipo— consideran que el turista llega por su propia “voluntad” y riesgo.

Por otra parte, los problemas de competencia y de inseguridad en la tenencia de la tierra que enfrenta esta cooperativa, difícilmente permitirán su subsistencia si mantienen las condiciones administrativas actuales de falta de planeación, organización, dirección y control.

En el caso de Ek-Balam encontramos igualmente una administración deficiente. Existe la expectativa de que a largo plazo sean los hijos de los socios los que continúen con el desarrollo del grupo; sin embargo, carecen de una planeación en materia operacional, financiera y de inversión. No se han establecido objetivos, no se prevén necesidades de mantenimiento, ni cuentan con un fondo de ahorro para imprevistos, emergencias o para desarrollo. Los costos de mantenimiento de infraestructura son sufragados con subsidios (gubernamentales o de ONG), toda vez que los ingresos son utilizados en su totalidad para cubrir sueldos y gastos operativos.

En la parte organizativa, si bien el grupo de Ek-Balam cuenta con los instrumentos y pautas establecidos por los asesores —formatos contables, registros, organigramas, planteamiento explícito de la misión y visión del proyecto—, en la práctica opera con muchas deficiencias. Como se expuso al inicio de este trabajo, el organigrama formal del grupo no concuerda con el funcionamiento real: todos los socios están sujetos al sistema de rotación para desempeñar la labor de lo que llaman “encargados en turno”, pero no tienen claras sus funciones al respecto, por lo que en la práctica se limitan a vigilar, aunque de manera deficiente. En realidad, el responsable de turno debería encargarse de la recepción y acomodo de los turistas, del control del trabajo de los empleados y el registro administrativo; sin embargo, ya sea por la edad, por el desconocimiento del español o la falta de dominio de la escritura, no logran desempeñar apropiadamente estas tareas. En el caso del control del trabajo de los empleados, la mayoría de los cuales son parientes de los socios, éstos no se sienten con autoridad para ejercerlo, pues temen entrar en conflicto con el socio familiar del empleado en cuestión. Por su parte, los empleados

operan de manera autónoma, sin ninguna organización ni control, decidiendo, la mayoría de las veces, qué, cómo y cuándo hacer las cosas.

En el aspecto de dirección del grupo, encontramos que uno de los socios es reconocido como líder por sus características natas y su mayor formación educativa y experiencia laboral. Él desempeña las funciones de presidente y tesorero, independientemente de que otros miembros ocupen formalmente estos cargos, quienes respetan sus indicaciones sin que se generen conflictos.<sup>40</sup>

Es importante destacar que la cooperativa de Ek-Balam está integrada por personas mayores y predominantemente maya hablantes, para quienes la preparación que exige involucrarse en una empresa de este tipo es enorme. Con todo, se trata de un grupo con visión de largo plazo, que espera que sus descendientes puedan encontrar en esta actividad una alternativa para su futuro. A pesar de la exigua cultura empresarial, intentan cumplir con las directrices administrativas y las exigencias de certificaciones como las de Moderniza y *NMX-AA-133-SCFI-2006*. Las capacitaciones las enfocan al personal contratado, formado en su mayoría —como apuntamos— por hijos de los socios, quienes, por ende, son más jóvenes, dominan el español y tienen más formación. A pesar de ello, la calidad de los servicios que prestan adolece de serias deficiencias, producto básicamente de la incapacidad de los socios para organizar y controlar el trabajo de los empleados-parientes.

Por su parte, en el grupo de Dzilam de Bravo se observó un proceso administrativo relativamente eficiente, pues comprende planeación, organización, dirección y control.

Este proceso ha acompañado a la cooperativa desde su surgimiento, pero aún presenta

---

<sup>40</sup> Los socios son muy participativos y están claros de su papel en la discusión y toma de decisiones colectivas, pero al mismo tiempo reconocen y se someten al liderazgo de su dirigente, pues consideran que es el único capaz de realizar determinadas actividades.

fallas en los registros de ingresos y egresos. A pesar de que el grupo no ha recibido capacitación en materia administrativa, pudo crear su estructura administrativa gracias a la experiencia laboral y el nivel escolar que caracteriza a los socios.

Si bien en este grupo constatamos una planeación por etapas, con la que decidieron cómo iba a ser el desarrollo de la oferta turística de la cooperativa, aún no se ha consolidado exitosamente la primera etapa —los paseos en lancha— y ya inició la segunda —el servicio de restaurante. Algunos autores como Kotler et al. (2008) indican que uno de los elementos para captar el valor de los clientes es aumentar la participación en el mercado mediante la diversificación de la oferta, aunque primero es preciso consolidarse en un mercado para posteriormente abrirse a otros nuevos.

En este grupo se puede observar de manera permanente el ejercicio de dirección y control. Aun si los representantes no se encuentran físicamente en el sitio, los socios tienen la capacidad de asumir la responsabilidad y continuar de acuerdo a la forma de organización establecida, respetando roles y cumpliendo con los formatos administrativos necesarios.

En general, en los tres grupos se pudo detectar que un aspecto a mejorar en la capacitación, no se refiere tanto a la cantidad de los cursos, sino a su efectividad, calidad y practicidad. Se están impartiendo capacitaciones estandarizadas que no consideran las diferencias locales —el nivel escolar, la experiencia laboral o la cultura de la comunidad— y que por otra parte carecen de temas y enfoques más prácticos y concretos que son muy necesarios. Esto se observa particularmente en el caso de Ek-Balam, donde el grupo ha recibido múltiples cursos que, sin embargo, no han repercutido en su desarrollo.

Por otro lado, las capacitaciones, ligadas a las políticas públicas y a la preocupación por el medio ambiente, están enfocadas en el manejo ambiental y desestiman la instrucción en materia de administración. Lo que lleva a preguntarse: ¿cómo se espera que las empresas turísticas del sector social tengan una correcta administración de sus recursos si no son capacitadas en esta área? Se necesita formar empresarios que puedan administrar de manera eficaz y eficiente sus recursos naturales, económicos y humanos.

Otro factor que tampoco se está considerando en las capacitaciones es la seguridad, tanto de los turistas, como de los empleados y las instalaciones. Cada vez se registran más accidentes en estos sitios, cuyas autoridades de gobierno siguen sin exigir las medidas de seguridad pertinentes para el desarrollo de la actividad turística.

Martín (2005) señala que a mayor nivel de capital organizacional se observarán mejores estrategias de calidad y servicio al cliente. Al respecto, podemos decir que el grupo de Sayachuleb brinda calidad en los servicios de paseos en lancha, de modo que se trata de un grupo competitivo con un capital organizacional alto. Por el contrario, los otros dos grupos, cuyos servicios adolecen de falta de calidad, mantienen un capital organizacional bajo. En el grupo Sayachuleb, en cambio, todos sus miembros han abrazado la filosofía de servicio al cliente; un rasgo primordial en este tipo de empresas, pues “la calidad está en manos de los trabajadores de servicios que lo producen y ofrecen”, no sólo en manos de los directivos (Karl Albrecht, en Kotler et al., 2008<sup>a</sup>, p. 23). Con todo, este mismo grupo registra deficiencias en el servicio de restaurante, aunque se espera que con la práctica y experiencia vaya fortaleciéndose en este campo.

En los últimos años, el aspecto de la calidad en los servicios turísticos ha ido tomando fuerza y cada vez surgen mayores exigencias y estándares por cumplir. De ahí la

necesidad de enfocar las capacitaciones en definir y precisar la calidad en los servicios, considerando el contexto de cada grupo y la demanda de un turista cada vez más exigente. En este sentido, “la formación integral de los recursos humanos destaca como elemento fundamental de cambio en el camino hacia la competitividad” (Clave Empresarial, 2000 citado en Vargas, 2005, p. 112). Si queremos que los grupos de turismo alternativo en el país sean competitivos y formen parte de los productos turísticos ofertados internacionalmente, se necesitan mejores ofertas de calidad: uno de los principales requisitos para las empresas de servicios.

Otro de los problemas detectados es la falta de información que padece el sector social en materia de turismo. Tomando en cuenta las características de los socios, es indispensable una capacitación inicial sobre el papel que deben desempeñar en este mercado que, por sustentarse en ofertar un espacio turístico,<sup>41</sup> requiere una estrategia de comercialización diferente.

Las expectativas que se tienen del turismo están fomentando el surgimiento de nuevos productos turísticos que incrementan cada vez más la competencia directa e indirecta. En una misma comunidad encontramos diversos grupos que ofertan el mismo servicio, al tiempo que constatamos que cada vez existen en la región más destinos turísticos con una mayor diversidad de actividades. Ante este panorama, es importante tener herramientas de mercadotecnia que permitan mantener a los actuales y atraer nuevos clientes; la cooperación comercial es una de estas herramientas (Kotler et al., 2008a).

---

<sup>41</sup> Lugar que cuenta con un atractivo que logra el desplazamiento de las personas desde su lugar de residencia (Schlüter & Winter, 2003).

El grupo de Chucankán<sup>42</sup> registra una gran afluencia de turistas, gracias a la promoción gubernamental que forma parte de un *marketing* territorial que ha beneficiado a los “cenotes de Cuzamá”, donde se oferta el paseo en *truck* como producto diferenciado que a su vez ha generado una gran difusión de boca en boca. Este grupo también tiene convenios con agencias de viajes, por medio de las cuales recibe aproximadamente el 50% de la demanda.

El grupo de Ek-Balam registra una afluencia baja. Pese a contar con promoción gubernamental por medio de la CDI, ésta no ha incrementado la demanda de los servicios del grupo, ya que ha estado dirigida principalmente al mercado nacional, cuando es el mercado internacional su principal consumidor. Por medio de las agencias de viajes es solicitado el 33% de sus servicios.

El grupo de Dzilam de Bravo, al igual que el de Ek-Balam, presenta una afluencia baja, no ha recibido ningún tipo de promoción gubernamental y sólo el 20% de la demanda de sus servicios procede de los convenios con las agencias de viajes. De ahí la importancia de la cooperación comercial —que influye significativamente en la demanda de estos servicios—, considerando que este grupo tiene la capacidad para recibir un número mucho mayor de turistas.

Por otra parte, la certeza legal del terreno es indispensable actualmente para acceder a financiamientos, asegurar la inversión y lograr el establecimiento y desarrollo de una empresa. Como se expuso, ninguno de los tres grupos tiene esta certidumbre. El grupo de Dzilam de Bravo cuenta con una concesión federal de 20 años para el parador turístico, sin embargo, sólo este grupo invierte en la reparación y mantenimiento del área del

---

<sup>42</sup> Sus conflictos actuales están limitando los servicios ofertados, lo que, al no contar con ventajas competitivas, podría disminuir la demanda actual.

cenote y en la limpieza de las zonas visitadas en las Bocas de Dzilam, a pesar de que también los “piratas”<sup>43</sup> y personas de la comunidad utilizan estos sitios, pero no aportan recursos para cubrir los gastos de mantenimiento.

En el caso del grupo de Chunkanán, su situación se agravó recientemente a raíz de que, como se había previsto, ya no tiene acceso a dos de los tres cenotes que ofertaba, contando únicamente con el que se encuentra en su ejido. El ejido de Acanceh, al que pertenece uno de los dos cenotes excluidos, llegó a un acuerdo con otra cooperativa que es “competencia directa” del grupo de Chunkanán, dándole exclusividad de uso del sitio; mientras que el ejido de Cuzamá, al que pertenece el otro cenote excluido, decidió prohibir el acceso tras ponerle fin anticipadamente al acuerdo que tenía con el grupo y que vencía en el 2014.

Al grupo de Ek-Balam, que cuenta con dos concesiones ejidales (cada una de dos hectáreas) por tiempo indefinido, la CDI le ha puesto como condiciones para el otorgamiento del apoyo solicitado a principios de 2013, la firma de un convenio por un tiempo determinado para dichas concesiones y que establezca de las utilidades el porcentaje de pago al ejido. Gracias a que existe una buena relación política y social entre la cooperativa y el ejido —los 13 socios son ejidatarios—, no hubo mayor problema en convocar asamblea y elaborar una nueva acta que establece la concesión de usufructo por 30 años y el 10% de las utilidades como pago al ejido al final del año. Las razones que expuso la CDI se fundaron en evitar futuros conflictos y una posible “venta” del lugar. Sin embargo, surge la duda, ¿qué hubiera pasado si en vez de 26 ejidatarios fueran 400 o

---

<sup>43</sup> Los socios llaman “piratas” a pescadores que realizan paseos en lancha sin precaución alguna, llevando una cantidad de gente por encima de la capacidad de la embarcación y sin chalecos salvavidas. Operan generalmente en temporada alta, cobrando un precio menor al de la cooperativa y aprovechando las instalaciones de ésta (muelle, sendero).

si no existiera una buena relación entre el grupo y el ejido? La concesión en este caso ya existía y había un acuerdo “moral” con el ejido, pero no siempre es así.

En algunos casos ha ocurrido que, aun con concesión, algunos ejidos prohíben el acceso a sus recursos naturales, como le ocurrió al grupo de Chunkanán. Es difícil esperar, entonces, que los grupos arriesguen una inversión en un bien que pudieran quitarles, ya sea por conflictos sociales o a raíz de alcanzar la rentabilidad de sus proyectos. En el caso de Dzilam de Bravo, ¿qué pasaría si al término de la concesión el gobierno federal decide no renovarla o, peor aún, otorgarla a otro grupo? Algo que muy probablemente ocurrirá en algunos casos que actualmente operan bajo este sistema, con concesión federal o ejidal. Por estas razones, es indispensable prestar mayor atención a las implicaciones que acarrea la inseguridad en la tenencia de la tierra donde se desarrollan los proyectos, y apoyar su legalización para dar mayor solidez a las empresas de turismo alternativo, procurando acuerdos que beneficien a los involucrados y previendo que el riesgo de perder las concesiones sea mínimo.

Las políticas públicas enfocadas al turismo del sector social, como vimos, son recientes, pero es preciso que contemplen algunos aspectos: una legislación específica para este sector; la integración con otras políticas públicas, como las de educación, vivienda, asistencia, medio ambiente; otorgar financiamiento, al menos inicial, para el desarrollo de estos medios de producción colectivos; y la existencia previa de grupos organizados (Kapron y Fialho, 2003).

Aún no existe una legislación específica para la operación de estos grupos. Para desarrollar la actividad turística se enfrentan al problema de que cada vez les exigen más

requisitos<sup>44</sup> y trámites o modificaciones a los existentes, sin que se precisen claramente cuáles son dichos requisitos, e incluso surgen nuevas normativas que, en lugar de responder a sus necesidades, les complican más el camino.

Un ejemplo de esta problemática son las nuevas normativas sobre facturas electrónicas del Servicio de Administración Tributaria (SAT). Se pretende que los proyectos sean rentables y parte de la economía formal con el registro ante las respectivas dependencias, que generen empleos, paguen impuestos y cumplan con los trámites necesarios para un buen funcionamiento, entre otras condiciones. Sin embargo, el SAT estableció que personas físicas o morales que tengan ingresos superiores a los \$250,000 están obligadas a facturar electrónicamente, para lo cual no sólo requieren determinados formatos expedidos por el SAT, sino también acceso a Internet para poder elaborar las facturas. Se sabe que no todas las comunidades tienen servicio de Internet y en algunas incluso la señal telefónica es deficiente, por lo que mi pregunta es: ¿cómo esperan que estos grupos, situados en un medio rural, con dificultades para tener acceso a todos los servicios, puedan facturar electrónicamente? Además de que no todos pueden tener computadoras o saben utilizarlas. Entonces, no se está tomando en cuenta el contexto en el que están surgiendo estas organizaciones del sector social ni las características del capital humano con que cuentan.

Asimismo, se encontraron lagunas legales relacionadas con la seguridad de los sitios de turismo alternativo. Aún no se establecen las medidas necesarias para cada caso, ni existe

---

<sup>44</sup> En diferentes documentos encontramos mencionados algunos de estos requisitos: licencia de funcionamiento expedida por el ayuntamiento en cuestión, manifiesto de impacto ambiental, registros ante la Secretaría de Turismo, Secretaría de Relaciones Exteriores (persona moral), Secretaría de Administración Tributaria; (los grupos que contemplan el nado en cenotes) registro ante la Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente y permiso de la Comisión Nacional del Agua; (y los que operan en la costa) permiso de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, así como el seguro que esta entidad exige.

una legislación que imponga las normas de seguridad, aunado a que la naturaleza de las actividades motiva que las agencias de seguros no se arriesguen a asegurar a los usuarios que, por ejemplo, practican la espeleología y el buceo, ni las instalaciones de los pocos grupos que lo solicitan. Así también se encontraron diferencias respecto a la seguridad entre los grupos que realizan actividades en zonas marítimas y los que las desarrollan tierra adentro. La Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) es la responsable de verificar que los grupos que ofrecen paseos en lancha cuenten con las medidas de seguridad necesarias y exige el seguro de los visitantes, pero nadie cumple esta función respecto a los grupos que operan en cenotes y lagunas.

Para los grupos que operan tierra adentro no hay autoridad gubernamental que les exija medidas y permisos de seguridad, aun cuando cada vez hay más grupos, fomentados por el propio gobierno, que ofertan actividades en cenotes. De la misma manera, sin tomar en cuenta si existen grupos organizados que oferten turísticamente los cenotes o alguien que los vigile, en el marco del Programa de Empleo Temporal (PET) se han construido escaleras que facilitan el acceso al interior de estos sitios y, por lo tanto, ha ido en aumento su utilización libre como lugares de ocio y recreo por parte de la comunidad.

También se observa la persistencia de incongruencias, contradicciones y falta de coordinación entre las diferentes dependencias respecto a la aplicación de las políticas públicas que impulsan el turismo como una actividad económica viable para alcanzar el desarrollo, además de que tampoco consideran los contextos en los que estas actividades se desarrollan. Un ejemplo es la concesión del terreno por 30 años que exige como requisito actualmente la CDI para brindar apoyo, cuando las concesiones federales son otorgadas hasta por 20 años.

En las comunidades rurales están surgiendo cada vez más sitios turísticos que no contemplan entre sus fundamentos el bienestar de la población local. Las políticas de fomento al turismo se están enfocando principalmente en el aspecto económico, mediante la aportación de recursos o de materiales para infraestructura, sin coordinación con las otras políticas de desarrollo. Si se espera que el turismo disminuya la pobreza en las comunidades rurales, debe conjugarse con las políticas orientadas a la atención de las necesidades básicas, como educación, vivienda y salud, pues una mejoría en los servicios públicos se verá reflejada en servicios turísticos de calidad. Considerando que finalmente el objetivo es mejorar la calidad de vida de las comunidades, el turismo debe desarrollarse como un proceso complementario y no causal.

En materia de rezago, por ejemplo, los grupos están integrados por personas de diferentes niveles escolares, y algunas comunidades, aparte de carecer de escuela secundaria, no tienen centro de salud ni ambulancia, por lo que en caso de una dolencia o accidente es preciso desplazarse a localidades mayores distantes, en ocasiones por caminos en mal estado o de terracería. Atender estas necesidades, sin duda, incrementará el arribo de turistas y la demanda de los servicios ofertados.

Por otra parte, la mayoría de los sitios turísticos inician operaciones con recursos otorgados por el gobierno o por alguna ONG. No obstante, mientras algunos grupos se han vuelto expertos en solicitar apoyos con los que son financiados anualmente, otros tienen dificultades para acceder a ellos. El grupo de Chuncanán, que opera al 85% de su capacidad, no ha recibido apoyos económicos ni obtenido asistencia o asesoría alguna; mientras que el grupo de Ek-Balam, con una ocupación anual de 17% aproximadamente, ha recibido subsidios desde su formación, principalmente de la CDI; al igual que el grupo

de Dzilam de Bravo, operando al 21% de su capacidad aproximadamente, ha recibido apoyos de la CONANP, Rainforest Alliance, CDI, CONAFOR, PPD y SEMARNAT.

Con esta información, podemos llegar a la conclusión de que “en los casos en que se produce una actuación intervencionista de un agente externo, la autonomía individual se ve modulada y no opera íntegramente desencadenando sus efectos, porque es neutralizada por la interferencia” (Pérez, 2005, p. 171). Pudiera ser que el esquema mexicano del paternalismo ha provocado que en el desarrollo de estos grupos la necesidad de autonomía no sea una prioridad; si necesitan recursos para mantenimiento de infraestructura o capacitación, siempre hay algún programa (gubernamental o de alguna ONG) que los apoye al respecto. El grupo de Chunkanán, en cambio, encontrando las puertas cerradas a estos programas, se ha visto en la necesidad de solucionar sus problemas por sí mismo y goza de una mayor rentabilidad económica (sueldos mejor pagados), como muestra de lo señalado por Martínez (2007, p. 746): “con la implantación de la autonomía el paternalismo disminuye”.

Asimismo, el hecho de que los programas condicionen el otorgamiento de recursos a determinadas figuras legales de constitución de los grupos, está llevando a éstos a constituirse y operar bajo diferentes figuras simultáneamente. Cada vez existen más grupos que recurren a esta práctica para poder participar en las diversas convocatorias que les permitan “bajar” recursos, fomentando de esta manera el modelo paternalista y limitando su propia autonomía y empoderamiento.

Respecto a los tres casos estudiados, podemos afirmar que de acuerdo al análisis socioeconómico de cada uno, ninguno representa una “actividad económica viable a largo plazo”, uno de los objetivos de la OMT. Si bien generan empleos, unos mejor

remunerados que otros, todavía no cuentan con las herramientas necesarias para asegurar su viabilidad en el tiempo.

Es importante notar que en el caso de la localidad de Ek-Balam, la población económicamente activa (44.33%) supera el promedio a nivel estatal (40.72%). Asimismo, las mujeres económicamente activas de esta comunidad superan por casi 10 puntos porcentuales<sup>45</sup> el promedio respectivo a nivel estatal. Una de las razones a las que podemos atribuir esta diferencia es que cada vez más mujeres se incorporan al desarrollo de la actividad turística, no sólo como artesanas sino también en las labores de la cooperativa. Así también algunos jóvenes se capacitan como guías de naturaleza o culturales, ofreciendo sus servicios en la zona arqueológica. El turismo es una actividad que les ha permitido conservar sus actividades en el sector primario —esenciales para cubrir las necesidades básicas— y desarrollarla como una actividad complementaria que ofrece al turista la posibilidad de participar en la vida cotidiana de los pobladores.

Otro aspecto importante a observar es el ambiental. De acuerdo a la OMT, el turismo sostenible tiene entre sus objetivos “dar uso óptimo a los recursos ambientales, manteniendo los procesos ecológicos y ayudando a conservar los recursos naturales y la biodiversidad”, por su parte, la CEPAL (2001) plantea que este tipo de turismo “debe procurar la conservación y el uso sostenible de los recursos”; sin embargo la investigación muestra que algunas veces la conservación ambiental es utilizada como un medio para lograr el financiamiento, pero no como un fin. En la actividad de estos grupos prácticamente no se le está prestando atención al tema ambiental —a pesar de formar parte de los objetivos y metas de los programas tanto políticos como sociales—, por lo

---

<sup>45</sup> En Ek-Balam existe una población femenina económicamente activa del 35.86 %, mientras que el promedio a nivel estatal en este grupo es de 25.96 %.

que parece ser que el aspecto económico sigue siendo el preponderante. En dos de los tres casos estudiados se encontró el denominador común de la utilización de la cuestión ambiental como estrategia de mercadotecnia, sea para conseguir recursos o para atraer al nuevo mercado interesado en la práctica de un “turismo amigable con el medio ambiente” (como el ecoturismo). Se pudo observar que el cuidado del medio ambiente, más que operar como uno de los ejes principales, se contempla como un mero requisito para seguir participando en este tipo de turismo. En el caso de Chunkanán, además de los caballos mal alimentados que trasladan los *trucks* hacia estos sitios, se observa en el trayecto abundante basura, así como marcas y mensajes escritos en el interior de las bóvedas de los cenotes, producto de actos de vandalismo, así también se presenta un uso indiscriminado de insecticidas.

Por su parte, el grupo de Ek-Balam que ofrece las cabañas “ecológicas”, aparentemente sigue todas las prácticas pro ambientales especificadas por la *NMX-AA-133-SCFI-2006* o por otras certificaciones, pero si uno profundiza un poco, puede ver que estas “prácticas ecológicas” están orientadas a que el turista las identifique y se comporte conforme a ellas, pero no a que el grupo las acate en su cotidianidad. Se constató que no llevan a cabo la separación de basura y por lo tanto, no obtienen composta ni material reciclable, así como también pudo observarse un gran desperdicio de agua por el problema mencionado respecto a los calentadores. Sin embargo, hay que considerar también que este grupo se ha visto orillado a operar con estas anomalías; por ejemplo, en el caso del manejo de la basura, debido a la inoperancia del ayuntamiento para recolectar continuamente el material reciclado, decidieron dejar de separar los residuos y enviarlos juntos al mismo tiempo y lugar.

El grupo de Dzilam de Bravo, si bien es uno de los que operan con mejores prácticas ambientales, no cuenta —al igual que el de Ek-Balam— con el apoyo del ayuntamiento, por lo que debido al gasto que le significa mantener en buen estado el acceso a los recursos naturales ofertados, particularmente el cenote, se ve obligado a dejar de dar mantenimiento por temporadas. Sin embargo, también es justo reconocer que en cierto grado, el grupo funciona como vigilante ambiental, ya que reporta con las autoridades a las personas que deforestan el mangle, extraen pepino de mar o tiran su basura en sitios no destinados a ese fin. En este sentido, se podría decir que es uno de los pocos grupos que practican y fomentan el cuidado del medio ambiente.

Finalmente, es importante señalar que las instituciones financiadoras están imponiendo un modelo de infraestructura que no siempre es el más adecuado, además de ser más costoso y menos duradero. Los grupos se ven obligados a reinvertir en sus instalaciones frecuentemente, ya sea por mala construcción, material defectuoso o simplemente porque el tipo de construcción no es el adecuado para el contexto en cuestión. No obstante, muchos de los financiamientos están condicionados a ciertos modelos —como las “cabañas ecológicas”— o incluso a ciertos proveedores o arquitectos seleccionados que pudieran no ser los más adecuados para este tipo de construcción rural. Las instituciones no toman en cuenta como deberían, la experiencia de los habitantes de la comunidad, desdeñando que, aun cuando carezcan del certificado escolar que los acredite, tienen un mayor conocimiento de los recursos que pueden resultar más rentables en sus contextos locales.

Pareciera que los organismos financiadores esperan que otorgándoles un primer recurso, las empresas turísticas mexicanas del sector social puedan operar sin problemas, cuando

hace falta más que una inversión para que alcancen la consolidación y el éxito. Pümpin (1988) afirma que para garantizar el éxito, las empresas necesitan tres componentes: existencia de utilidades; asegurar y desarrollar un posicionamiento en el mercado; y tener un crecimiento adecuado.

En el primer caso, el grupo de Chunkanán, se observa que si bien ha sido una empresa rentable que genera 31 empleos en la comunidad, está perdiendo la posición que logró alcanzar en el mercado, incluso con reconocimiento internacional. Actualmente registra una disminución de los servicios ofertados derivada de los problemas de tenencia de la tierra; una pérdida de mercado a causa de la competencia directa; y una reducción de la demanda del servicio. Necesita, por tanto, encontrar una ventaja competitiva que le permita enfrentar la situación y la siga posicionando por encima de las nuevas ofertas turísticas que están surgiendo en la línea de cenotes.

El grupo de Ek-Balam por su parte, después de siete años de operación no ha alcanzado hasta la fecha la rentabilidad ni se ha posicionado en el mercado, aunado a que la demanda de sus servicios es fluctuante, apenas con un incremento mínimo. Necesita mejorar la calidad de los servicios y enfocar su promoción al mercado extranjero que es el que principalmente lo visita. De ahí que las campañas promocionales realizadas por la CDI, enfocadas al mercado nacional, no hayan sido de gran ayuda. En vista de que el producto turístico que oferta tiene un precio elevado para el mercado nacional y de que existen grupos similares más cercanos a las ciudades principales de la región (Mérida y Cancún) y con precios más accesibles, la empresa de este grupo necesita desarrollar una planeación estratégica para atraer al mercado internacional, incrementar su cooperación comercial al ampliar su vinculación con diversas agencias de viajes. La ventaja de este

grupo son los jóvenes que ya se están integrando a sus actividades, se están preparando escolarmente y muestran un interés creciente en el turismo como opción de trabajo.

Por último, el grupo de Dzilam de Bravo, si bien está cerca de alcanzar la rentabilidad, aún no se ha posicionado en el mercado, aun cuando ha demostrado prestar un servicio de calidad superior a los ofrecidos en Celestún que siguen siendo los más solicitados. Su demanda ha ido en aumento, aunque en un leve 5%. En definitiva, este grupo necesita herramientas de mercadotecnia que le permitan incrementar la demanda de sus servicios de paseos en lancha, los cuales representan un producto turístico de calidad, con un precio adecuado. Con todo, se trata de un grupo con potencial turístico, al que diversos factores, como la falta de canales de distribución suficientes, de campañas de promoción y publicidad que atraigan a nuevos turistas y, en general, de estrategias de marketing turístico, le han impedido posicionarse en el mercado.

## 6. Conclusiones

Podemos afirmar que este primer acercamiento a la problemática administrativa, sin reparar en las situaciones extremas, constituye una muestra representativa de la realidad actual del funcionamiento del sector social en el campo del turismo alternativo y puede ser una guía para detectar sus principales problemáticas.

El funcionamiento administrativo de los grupos de turismo del sector social es muy diverso, pero si colocáramos a los tres grupos de estudio en una escala de cero a diez, donde “cero” correspondiera a los que carecen absolutamente de un sistema administrativo y “diez” a los que funcionan con un sistema estructurado y eficiente, resultaría que “*Truckeros*”, “U Najil Ek-Balam” y “Sayachuleb” ocuparían los lugares 2, 5 y 8, respectivamente.

En la región se sigue fomentando la cultura paternalista con la “organización” de grupos orientados a solicitar recursos, pero sin que cuenten previamente con una planeación a largo plazo, ni visión e interés empresarial en el desarrollo de la actividad turística. La cultura paternalista no permite el empoderamiento social, cultural, político, ni económico de los grupos; los millonarios subsidios invertidos no se ven reflejados en la calidad de la infraestructura, pero sobre todo no se perciben en la eficiencia de la organización, sin contar con que en ocasiones el otorgamiento de recursos está vinculado a intereses de clientelismo político y corrupción.

En el análisis de los proyectos puede notarse una inversión desperdiciada, instalaciones de mala calidad —ya sea por desconocimiento o producto de arreglos inducidos por relaciones de nepotismo—, proyectos abandonados e infraestructura sin el adecuado mantenimiento o subutilizada.

El porcentaje de los financiamientos que se invierte en capacitación es mínimo. Se pretende convertir en “turisteros” a personas con baja escolaridad, pues los cursos de capacitación se imparten a campesinos, pescadores y personas para quienes el turismo es una actividad desconocida y ajena; algunos incluso nunca han salido de su comunidad, por lo que no saben qué espera el turista de ellos, en contraste con lo que reza el dicho: “para ser turistero, primero hay que ser turista”.

Entre las principales problemáticas encontramos una capacitación estandarizada, basada en recetas y aplicada en forma homogénea, sin tomar en cuenta las necesidades de cada grupo y sin considerar las diferencias espaciales, ni la diversidad cultural, social y ambiental. Si bien los asesores juegan un papel fundamental, algunas veces los grupos se capacitan con base en sus recomendaciones que están enfocadas sólo en su área de especialidad, por lo que es importante que todos los actores involucrados en esta actividad, incluyendo las ONG, académicos, gobierno y demás asesores, procuren la formación de equipos de capacitación más integrales e interdisciplinarios, con la disposición de convertir en empresarios eficaces a los integrantes de estos grupos.

Asimismo, se percibe una visión romántica en el fomento del sistema cooperativista, que parte de la idea de que las personas de manera natural se organizarán “armónicamente” por un beneficio común, sin contemplar la necesidad de enseñar los principios del cooperativismo, ni cómo debe funcionar una cooperativa para ser rentable. Se transmite erróneamente la noción de que en la cooperativa todos deben trabajar por igual y obtener los mismos beneficios, desestimando el hecho fundamental de que se trata de una organización, con objetivos y metas en común, donde la división y especialización del trabajo es uno de los factores que hacen más eficiente el trabajo colectivo. Las

capacitaciones en la materia deben partir de una explicación amplia, destacando la importancia e implicaciones de una cooperativa, no sólo proporcionando los lineamientos referentes a los requisitos necesarios para su constitución legal.

Los problemas en la calidad de los servicios ofertados impiden a los grupos ser competitivos en el mercado. Sobre el grupo Sayachuleb, por ejemplo, podemos afirmar que sus paseos en lancha cuentan con calidad, pero carece de ella en el servicio que presta de restaurante. En general, en algunos de los casos de turismo alternativo, no existe una relación precio-calidad de manera que el servicio no satisface las expectativas de los turistas.

Por último, el marketing en cualquier empresa es fundamental y este tipo de organizaciones no es la excepción. Muchos de estos grupos están dirigiendo la promoción de sus servicios a un mercado que no es su objetivo, además de que no han alcanzado una eficiente cooperación comercial con las agencias de viajes y turoperadores. Es necesario que determinen cuál es su mercado meta y dispongan de una planeación de mercadotecnia con estrategias efectivas para dar a conocer sus servicios e incrementar la demanda. Si bien algunos grupos cuentan con páginas web, éstas no son administradas correctamente o no se les da la continuidad ni la importancia debidas, desatendiendo el hecho de que Internet es hoy en día uno de los medios de comunicación y promoción más eficaces, especialmente en el sector turismo.

Con todo, si bien la evaluación a corto plazo muestra muchos problemas, también se detectan elementos positivos que indican que el impacto actual del desarrollo del turismo alternativo en las nuevas generaciones que ofertan los servicios, podría llevar a mejores resultados en el largo plazo.

Aun cuando los padres-socios no han podido solucionar muchos de los problemas administrativos analizados en este trabajo, cada vez más jóvenes, con un mayor nivel escolar y experiencia laboral, así como mejor capacitados en materia turística, se están integrando al desarrollo de la actividad que a su vez, los está conduciendo a procesos de empoderamiento, con lo que se espera le confieran competitividad al sector social del turismo en la región y lo posicionen a nivel local, nacional e internacional.

## Referencias

Acerenza, M. A.

2006 *Efectos económicos, socioculturales y ambientales del turismo*, Editorial Trillas, México.

2007 *Desarrollo sostenible y gestión del turismo*, Editorial Trillas, México.

2010 “Conceptos, tipos y modalidades de turismo III. Turismo de masa”, en *Portal de América*, Periodismo de Turismo en las Tres Américas, recuperado el 26 de octubre de 2011 en:

[http://www.portaldeamerica.com/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=1952:conceptos-tipos-y-modalidades-de-turismo-iii-turismo-de-masa&Itemid=39](http://www.portaldeamerica.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=1952:conceptos-tipos-y-modalidades-de-turismo-iii-turismo-de-masa&Itemid=39)

Alcocer, Elías, Grace Lloyd y Nidelvia Vela

2010 “El turismo en una comunidad maya yucateca: pasado, presente y un probable futuro”, en *Teoría y Praxis* (8), 95-112.

Alonso, L.E.

1999 “Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa”, en Juan Manuel Delgado y Juan Gutiérrez (edits.) *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Editorial Síntesis, España.

Amérigo, M.

1993 “Metodología de cuestionarios: principios y aplicaciones”, en *Boletín de ANABAD*, XLIII 263-272, Departamento de Psicología Social-Universidad Complutense de Madrid.

Ayala Arcipreste, M. E.

2008 *Turismo alternativo y desarrollo regional: tres casos de estudio en la Península de Yucatán, México*, tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid.

Babulo, B., B. Muys, F. Nega, E. Tollens, J. Nyssen, J. Deckers y E. Mathijs

2008 “Household livelihood strategies and forest dependence in the highlands of Tigray, Northern Ethiopia”, en *Elsevier, Agricultural systems* 98:147-155.

Bertoni, M.

2008 “Turismo sostenible: su interpretación y alcance operativo”, en *Cuadernos de Geografía*, núm. 17, Bogotá, Colombia, pp. 155-163.

Bringas Rábago, N. y J. Igor Israel González A.

2004 “El turismo alternativo: una opción para el desarrollo local en dos comunidades indígenas de Baja California”, en *Economía, Sociedad y Territorio*, enero-junio, vol. IV, núm. 15, El Colegio Mexiquense A. C., Toluca, México.

Briozzo, A. y H. Vigier

2006 “La estructura de financiamiento PYME. Una revisión del pasado y presente”, recuperado el 06 de noviembre de 2011 en:

[http://mpra.ub.uni-muenchen.de/5894/1/Briozzo\\_Vigier\\_2006 .pdf](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/5894/1/Briozzo_Vigier_2006.pdf)

Bryman, Alan

2001 *Interviewing in qualitative research. Social research methods*, Oxford, pp. 312-333.

Budowski, G.

2001 “Ecoturismo en el siglo XXI. Su creciente importancia en América Latina”, ponencia, Seminario Internacional de Ecoturismo: políticas locales para oportunidades globales, CEPAL, Santiago, Chile, p. 24.

2002 “El ecoturismo en Costa Rica, una industria en plena expansión, pero también con problemas”, recuperado el 23 de mayo de 2011 en: [www.unida.org.ar](http://www.unida.org.ar).

Cámara Repetto, O. y B. Toloza Pasos

1996 *Marco legal, administrativo, contable y fiscal del cooperativismo*, Grupo Empresarial Cooperativo Mexicano, Mérida, Yucatán, México.

Carner, Françoise

2001 “Turismo sostenible en Centroamérica y el Caribe”, ponencia, Reunión de Expertos sobre el Turismo en Centroamérica y el Caribe: Una visión conceptual, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 11 de octubre, México, D.F., recuperado el 23 de mayo de 2011 en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/9565/r817.pdf>

Cole, S.

2006 “Information and Empowerment: The Keys to Achieving Sustainable Tourism”, en *Journal of Sustainable Tourism*, 14:6, pp. 629-644.

Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (CMMAYD)

1988 *Nuestro futuro común* (Informe Brundtland), Alianza Editorial, Madrid.

Conde Bonfil, C.

2000 “Microfinanciamiento en México”, en boletín *Panal de Ideas*, 4, Querétaro, México, recuperado el 7 de noviembre de 2011 en: <http://cide-osu.cide.edu/pagina%20web/3.Documentos/Microfinanciamiento%20Bibliograf%EDA%20Anotada%20Carola%20Conde%202000.pdf>

Davenport, T.

2006 *Capital humano: creando ventajas competitivas a través de las personas*, Ediciones Deusto. España.

Edelman, L., C. Brush y T. Manolova

2002 “The impact of human and organizational resources on small firm strategy”, en *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (3) 236-244.

García-Frapolli, E. y Claudia Camacho (coords.)

2011 “Capitales de vida (Paquete 4)”, en *Proyecto Conservación comunitaria (Conservcom): El papel de la participación local en la conservación de la biodiversidad. Estudios de caso del sureste mexicano*, INECOL, UAC, ICTA-UAB, University of Kent, FONCICYT, Barcelona.

Garza Treviño, J. G.

2002 *Administración Contemporánea* (2ª edición), McGraw-Hill, México.

Gobierno del Estado de Yucatán

2011 *Programa Sectorial de Fomento Turístico 2007-2012*, Decreto Número 379 por el que se aprueba y ordena su publicación, 22 de febrero de 2011, Mérida, Yucatán, México.

Gutiérrez, J. y J.M. Delgado

1999 “Teoría de la observación”, en J. Gutiérrez y J.M. Delgado (eds.), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Editorial Síntesis, España.

Hebinck, P. y Shackleton, C.

2011 *Reforming land and resource use in South Africa. Impact on livelihoods*, Routledge ISS Studies in Rural Livelihoods, Routledge, Taylor & Francis Group, New York.

Hernández Romo, M.

2004 *La cultura empresarial en México*, Miguel Ángel Porrúa/Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

Honey, M.

1999 *Ecotourism and sustainable development. Who owns paradise?*, Island Press, Washington, DC.

2002 *Ecotourism and certification: setting standards in practice*, Island Press, Washington, DC.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)

2010 *Censo General de Población y Vivienda 2010*.

Kapron, S. y A. L. Fialho

2003 “Políticas públicas para la economía solidaria”, en A.D. Cattani (org.) *A outra economia*, Veraz Editores, Porto Alegre, Brasil, 345-351.

Koontz, H. y Heinz Weihrich

1999 *Elementos de Administración* (5ª edición), McGraw-Hill, Chile.

Kotler, Philip y Gary Armstrong

2008 *Fundamentos de marketing* (8ª edición), Pearson Educación, Prentice Hall, México.

Kotler, Philip, John Bowen y James Makens

2008a *Marketing para turismo*, (3ª edición), Pearson Educación, Prentice Hall, España.

Ley General de Sociedades Cooperativas

1994 Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 3 de agosto de 1994, última reforma publicada DOF 13-08-2009, recuperado el 12 de octubre de 2011 en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143.pdf>

Maldonado, M.

2013 “Grupo Bimbo y sus exitosos relevos familiares”, en *Revista Alto Nivel*, recuperado el 10 de junio de 2013 en: <http://www.altonivel.com.mx/35159-grupo-bimbo-y-sus-exitosos-relevos-familiares.html> Revista de negocios.

Marín, G. y A. García de Fuentes

2012 Introducción del libro *Turismo, globalización y sociedades locales en la península de Yucatán*, Gustavo Marín, A. García de Fuentes y Magali Daltabuit Godás (coords.), México, Colección Pasos Edita No. 7, Tenerife, España.

Martín Méndez, M. M.

2005 *Capital humano y organizacional en la estrategia de pequeñas y medianas empresas*, tesis de maestría en Administración, Facultad de Contaduría y Administración-Universidad Autónoma de Yucatán, México.

Martínez, A.

2000 *Desarrollo turístico y sustentabilidad, el caso de México*, Universidad Panamericana/Miguel Ángel Porrúa, México.

Martínez Miguélez, M.

2004 *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*, Editorial Trillas. México.

Martínez Muñoz, J. A.

2007 “Autonomía”, en *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (40), 711-764.

Masri de Achar, S. y L.M. Robles Ponce

1997 *La industria turística: hacia la sustentabilidad*, Diana, México.

Mendoza Ramos, A. y B. Prideaux

2013 “Indigenous ecotourism in the Mayan rainforest of Palenque: empowerment issues in sustainable development”, en *Journal of Sustainable Tourism* (ahead-of-print), 1-19.

Morales Mejía, D., E. Vallejo Terreros y M. E. López Guerrero

2006 *Financiamiento turístico. Fuentes internas y externas*, Editorial Trillas, México.

Morse, Janice M. y Peggy Anne Field

1985 *Principles of data collection. Qualitative Research Methods for Health Professionals*, Sage India, pp. 89-123.

Moyano Estrada, E.

2001 “El concepto de capital social y su utilidad para el análisis de las dinámicas del desarrollo”, en *Revista de Fomento Social*, núm. 221 (enero-marzo), Córdoba, España, pp. 35-63.

Ojeda, O.

1999 “La cooperación ambiental internacional en la era de la globalización”, en Ricardo Valero (coord.), *Globalidad: una mirada alternativa*, Miguel Ángel Porrúa, México.

Okazaki, E.

2008 “A community-based tourism model: Its conception and use”, en *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), 511-529.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

2011 *Recent OECD work on Biodiversity*, París, Francia, recuperado el 27 de noviembre de 2011 en: <http://www.oecd.org/dataoecd/63/39/46226558.pdf>

Ortí, A.

1999 “La confrontación de modelos y niveles epistemológicos en la génesis e historia de la investigación social”, en Juan Manuel Delgado y Juan Gutiérrez (eds.), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Editorial Síntesis, España.

Pérez González, D. E.

2005 “El paternalismo como límite a la autonomía individual”, en *LAGUNA Revista de Filosofía* (16), Universidad de La Laguna, Tenerife, España, 167-180.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

2011 *Informe sobre desarrollo humano México 2011. Equidad del gasto público: derechos sociales universales con subsidios focalizados*, México.

Pümpin, C.

1988 “Cultura empresarial”, ponencia, Instituto de Dirección y Organización de Empresas-Universidad de Alcalá de Henares, recuperado en: <http://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/3329/5900906366.pdf?sequence=1> el 30 de julio de 2013.

Ribeiro De Melo Stock, Maristela, Juan Ignacio Pulido Fernández

2010 “La gestión cooperativa del turismo en Brasil. El caso de la cooperativa paranaense de turismo”, en CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 67, abril, pp. 243-268.

Rivera Castañeda, P.

2002 *Valoración económica del servicio ambiental recreación en Bahía de los Ángeles, Baja California*, tesis de maestría, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, B. C.

Rocha, E. M.

1997 “A ladder of empowerment”, en *Journal of Planning Education and Research*, 17(1), 31-44.

Rodrigues Bresque, M.L., C. Hoffmann Moreira, P.R. Mackedanz Flores y V. Hoffmann Moreira

2011 “Cómo investigar cualitativamente. Entrevista y cuestionario”, en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, recuperado el 14 de junio de 2012 en: <http://www.eumed.net/rev/ccss/11/bmfm.htm>

Rosales Flores, A.

2011 *¿Son los senderos de interpretación herramientas educativas, de empleo y educación? Estudio comparativo en la Reserva de la Biósfera Ría Celestún*, tesis de maestría, CINVESTAV-Unidad Mérida, Yucatán, México.

Rubio, L. A.

2003 “Conceptualización y formas de financiamiento”, ponencia, Seminario Internacional Asociación Público-Privada para la Provisión de Servicios de Infraestructura, 13-14 noviembre, Rio de Janeiro, Brasil.

Salinas Puente, A.

1978 *Administración y mercadotecnia para cooperativas*, Editorial Gremio Unido de Alijadores, México.

Scheyvens, R.

1999 “Ecotourism and the empowerment of local communities”, en *Tourism management* (2), 245-249.

2002 *Tourism for Development: Empowering Communities*, Prentice Hall.

Schlüter, R. G., y G. Winter

2003 *Turismo: Una perspectiva empresarial*, Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos, Buenos Aires.

Secretaría de Turismo (SECTUR)

2001 *Programa Nacional de Turismo 2001-2006: el turismo, la fuerza que nos une*, México.

2004 *Turismo alternativo: una nueva forma de hacer turismo* (2ª edición), México.

Sen, A.

1997 “From income inequality to economic inequality”, en *Southern Economic Journal*, 64 (2), 384-401.

Stoner, J.A.F., Edward Freeman R. y Daniel R. Gilbert Jr.

1996 *Administración* (6ª edición), Prentice Hall, México.

Taylor, S.T. y R. Bogdan

1987 *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Editorial Paidós, España, pp. 100-132.

Unión de Truckeros Boloncho´jool, SC.

2006 *Reglamento interno. Proyecto ecoturístico ruta de los cenotes*, Cuzamá, Yucatán.

Valdés, Alba

2006 *Turismo y naturaleza. Actividades turísticas en los cenotes de Chunkanán, municipio de Cuzamá, Yucatán*, tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias Antropológicas-Universidad Autónoma de Yucatán, México.

Vargas de la Peña, L. y V. Castillo Borges

1999 “Ek-Balam, un sitio arqueológico que no se parece a otro”, en *l'inaj: Semilla de Maíz*”, Revista de divulgación del patrimonio cultural de Yucatán, Conaculta/INAH, recuperado el 20 de febrero de 2013 en <http://www.mayas.uady.mx/articulos/ekbalam.htm>.

Vargas Martínez, E.

2005 “Innovación y competitividad: reto para las pequeñas empresas turísticas”, en Oscar Frausto Martínez (coord.), *Turismo, costas y educación*, Universidad de Quintana Roo-Unidad Cozumel, México.

Weaver, David B.

2000 "A broad context model of destination development scenarios", en *Tourism Management*, 21: 217-224.

Williams, Alan, Octavio Sotomayor, Adriana Herrera, Sergio Gómez, Byron Jara, Javier Meneses, Salomón Salcedo y Guillermo Zúñiga

2013 “Tenencia de tierras en América Latina y el Caribe”, en *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe*, CEPAL, FAO, IICA, Santiago de Chile, recuperado el 12 de mayo de 2013 en: <http://www.rlc.fao.org/es/publicaciones/perspectivas-2013/>

Xool Koh, Manuel

No publicada, *Turismo alternativo y desarrollo sustentable: dos estudios de caso en la costa de Yucatán*, tesis de doctorado en Geografía en proceso de revisión, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional Autónoma de México.

## Anexos



# Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional Departamento de Ecología Humana

## **Anexo 1. Guía de la entrevista interlocutores clave: Presidente y Tesorero de Chunkanán**

1. Planeación (pasada y futura)
  - a. Cuénteme, ¿qué los motivó a trabajar con los cenotes?
  - b. ¿Cómo inició el uso de los cenotes como sitio turístico?
    - i. ¿Qué tipo de lugar es: turístico o ecoturístico?
  - c. ¿Cómo surgió la Cooperativa?
  - d. ¿Qué perspectiva tienen en un futuro?
2. Organización laboral
  - a. ¿Cómo están organizados?
  - b. ¿Los socios actuales son los socios “fundadores”? ¿cuál fue el motivo de su salida del grupo?
  - c. ¿Quién de los socios actuales estuvo laborando en la hacienda cuando era un atractivo turístico? ¿qué consideraron estas personas para seguir en el ramo del turismo?
  - d. ¿Hay alguna persona responsable de alguna tarea en particular?
  - e. ¿Existe la rotación de puestos?, ¿cada cuándo?
3. Participación igualitaria de los socios
  - a. ¿Cómo se asigna a cada socio el trabajo que tiene que hacer?
  - b. ¿Cómo vigilan que cada socio cumpla con su trabajo?
4. Otras actividades que realizan
  - a. ¿Los socios tienen otro trabajo además de la Cooperativa?
  - b. ¿Qué otras actividades realizan los socios?
5. Toma de decisiones
  - a. Cuando hay algún problema, ¿cómo lo solucionan?
  - b. ¿Se reúnen, es decisión colectiva o un socio en especial lo decide?
6. Asambleas
  - a. Cuando inició el trabajo de la Cooperativa, ¿cada cuándo se reunía la Asamblea?
  - b. ¿Y ahora?
7. Tipo de tenencia (ejidal, federal, privado)
  - a. Los cenotes, ¿se encuentran en terrenos ejidales, privados o federales?
  - b. ¿y las vías del truck? ¿A quién pertenecen las vías?
8. Condiciones de usufructo (propiedad, concesión, derechos)
  - a. ¿Existe alguna concesión?
9. Registros de gastos e ingresos
  - a. ¿Manejan algún tipo de apunte (registro) de los visitantes?
  - b. ¿Manejan algún tipo de libreta con los gastos del día, semana o mes?
10. Distribución de los ingresos
  - a. Cuando llega un cliente, ¿quién es el encargado de cobrar?
  - b. ¿Quién se encarga del manejo del dinero?
  - c. ¿Qué se hace con el dinero? (¿se invierte, se ahorra?)
  - d. ¿Cada socio recibe un sueldo?

- e. ¿Va de acuerdo al tipo de actividad que hizo o al cargo actual del socio?
  - f. Cuando tienen que comprar algo, arreglar algo o gastar dinero en algo, ¿cómo lo hacen?
11. Relación con la comunidad
- a. ¿Cómo se llevan con la gente de Chunkanán que no son socios?
  - b. ¿Cómo se llevan con la gente de Cuzamá?
  - c. ¿Ha habido algún tipo de problema?
12. Relación al interior de la Sociedad
- a. ¿Cómo es la relación entre los socios de la cooperativa?
  - b. ¿Ha surgido algún tipo de problema que usted recuerde?
13. Subsidios
- a. Recuerda cuando decidieron juntarse para trabajar los cenotes, ¿recibieron algún tipo de apoyo o dinero de alguna organización?
  - b. ¿y del gobierno?
  - c. Actualmente, ¿reciben apoyo de alguna institución de Gobierno?
  - d. ¿Y de alguna que no sea del gobierno?
  - e. ¿Cree que podría permanecer sin subsidios?
14. Trámites y Permisos
- a. Para el uso de los cenotes, ¿tuvieron que pedir algún tipo de permiso?
  - b. ¿Y para el uso de las rieles?
15. Capacitación recibida (y que ellos piensan que necesitan recibir)
- a. ¿Han recibido algún tipo de curso, taller o plática? \_\_\_\_\_
  - b. ¿Cuál (es)?:
  - c. ¿Quién se los dio?
  - d. ¿Cree que les hace falta algún tipo de curso? \_\_\_\_\_
  - e. ¿De qué tipo?
16. Infraestructura y equipo
- a. De las cosas que utilizan, ¿qué es lo que le pertenece a la cooperativa? (caballos, rieles, trucks)
17. Competitividad
- a. ¿Cómo ha cambiado la situación a partir de que surgió el otro grupo?
    - i. ¿Qué pasó con la clientela?
    - ii. ¿Surgieron problemas con la comunidad?
    - iii. ¿Surgieron problemas con los socios?
18. Mantenimiento y conservación
- a. ¿Con qué atractivos naturales cuentan?
  - b. ¿De qué manera mantienen limpios los cenotes?
  - c. ¿Se organizaron para mantenerlos limpios?
  - d. ¿Cómo es su responsabilidad con el cenote? (¿lo limpian?)
  - e. ¿Cómo es el manejo del área de vestidores y baños?
  - f. Acuérdesse de la temporada alta, como semana santa...
    - i. ¿Qué hacen cuando viene mucha gente y los cenotes se llenan?
19. Promoción del sitio
- a. ¿De qué manera hacen que vengan los turistas? (tipo de promoción).
  - b. ¿Y para que no se vayan con la competencia?
  - c. Si yo fuera una cliente más, ¿cómo me convencería de venir con ustedes y no irme a otro lugar?



Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del  
Instituto Politécnico Nacional  
Departamento de Ecología Humana

**Anexo 2. Guía de la entrevista interlocutores clave: Presidente y  
Tesorero de Ek-Balam**

1. Planeación (pasada y futura)
  - a. Cuénteme, ¿qué los motivó a construir y trabajar con las cabañas?
  - b. ¿Cómo iniciaron los demás servicios?
    - i. ¿Qué tipo de lugar es: turístico o ecoturístico?
  - c. ¿Cómo surgió la Asociación Civil?
  - d. ¿Qué perspectiva tienen en un futuro?
2. Organización laboral
  - a. ¿Cómo están organizados?
  - b. ¿Los socios actuales son los socios “fundadores”? ¿cuál fue el motivo de su salida del grupo?
  - c. ¿Hay alguna persona responsable de alguna tarea en particular?
  - d. ¿Existe la rotación de puestos?, ¿cada cuándo?
  - e. Acuérdesse de la temporada alta, como semana santa...
    - i. ¿Qué hacen cuando viene mucha gente? ¿Cómo se organizan?
    - ii. ¿Hay personas que trabajen con ustedes que no son socios? (hijos)
3. Participación igualitaria de los socios
  - a. ¿Cómo se asigna a cada socio el trabajo que tiene que hacer?
  - b. ¿Cómo vigilan que cada socio cumpla con su trabajo?
4. Otras actividades que realizan
  - a. ¿Los socios tienen otro trabajo a parte de la Asociación?
  - b. ¿Qué otras actividades realizan los socios?
  - c. En caso de que sí, ¿cómo se organizan para cumplir con ambas tareas?
5. Toma de decisiones
  - a. Cuando hay algún problema, ¿cómo lo solucionan?
  - b. ¿Se reúnen, es decisión colectiva o un socio en especial lo decide?
6. Asambleas
  - a. Cuando inició el trabajo de la Asociación, ¿cada cuándo se reunía la Asamblea?
  - b. ¿Y ahora?
7. Tipo de tenencia (ejidal, federal, privado)
  - a. ¿Las cabañas se encuentran en terrenos ejidales, privados o federales?
  - b. ¿los senderos?
  - c. ¿El cenote?
8. Condiciones de usufructo (propiedad, concesión, derechos)
  - a. ¿Existe alguna concesión?
9. Registros de gastos e ingresos
  - a. ¿Manejan algún tipo de apunte (registro) de los visitantes?
  - b. ¿Manejan algún tipo de libreta con los gastos del día, semana o mes?
10. Distribución de los ingresos
  - a. Cuando llega un cliente, ¿quién es el encargado de cobrar?
  - b. ¿Quién se encarga del manejo del dinero?
  - c. ¿Qué se hace con el dinero? (¿se invierte, se ahorra?)
  - d. ¿Cada socio recibe un sueldo?

- e. ¿Va de acuerdo al tipo de actividad que hizo o al cargo actual del socio?
  - f. Cuando tienen que comprar algo, arreglar algo o gastar dinero en algo, ¿cómo lo hacen?
  - g. ¿Tienen un manejo de “caja chica”?
11. Relación con la comunidad
- a. ¿Cómo se llevan con la gente de Ek-Balam que no son socios?
  - b. ¿Ha habido algún tipo de problema?
  - c. ¿Qué relación mantienen con los encargados de la zona arqueológica? (convenios, precio especial)
12. Relación al interior de la Sociedad
- a. ¿Cómo es la relación entre los socios de la asociación?
  - b. ¿Ha surgido algún tipo de problema que usted recuerde?
13. Subsidios
- a. Recuerda cuando decidieron juntarse para hacer las cabañas, ¿recibieron algún tipo de apoyo o dinero de alguna organización?
  - b. ¿y del gobierno?
  - c. Actualmente, ¿reciben apoyo de alguna institución de Gobierno?
  - d. ¿Y de alguna que no sea del gobierno?
  - e. ¿Cree que podría permanecer sin subsidios?
  - f. ¿Cómo es la relación con la CDI? (¿dependencia?)
14. Trámites y Permisos
- a. Para el uso del cenote, ¿tuvieron que pedir algún tipo de permiso?
15. Capacitación recibida (y que ellos piensan que necesitan recibir)
- a. ¿Han recibido algún tipo de curso, taller o plática? \_\_\_\_\_
  - b. ¿Cuál (es)?:
  - c. ¿Quién se los dio?
  - d. ¿Cree que les hace falta algún tipo de curso? \_\_\_\_\_
  - e. ¿De qué tipo?
16. Infraestructura y equipo
- a. De las cosas que utilizan, ¿qué es lo que le pertenece a la Asociación? (cabañas, terreno, etc)
  - b. ¿Cómo es que decidieron poner paneles solares? (de dónde surge la idea, el proveedor, el pago).
  - c. ¿De qué manera mantienen limpias (arregladas, en pie) las cabañas?
    - i. ¿el cenote?
    - ii. ¿el sendero?
  - d. ¿Se organizan para mantenerlos limpios? (hay alguien encargado de eso)
17. Competitividad
- a. ¿Cómo ha cambiado la situación a partir de que surgió el otro grupo?
    - i. ¿Qué pasó con la clientela?
    - ii. ¿Surgieron problemas con la comunidad?
    - iii. ¿Surgieron problemas con los socios?
18. Mantenimiento y conservación
- a. ¿Con qué atractivos naturales cuentan?
  - b. ¿De qué forma logran mantener el sendero? (reforestan)
  - c. ¿Cómo es su responsabilidad con el cenote? (lo limpian)
19. Promoción del sitio
- a. ¿De qué manera hacen que vengan los turistas? (tipo de promoción).
  - b. ¿Y para que no se vayan con la competencia? (en caso de existir)
  - c. Si yo fuera una cliente más, ¿cómo me convencería de venir con ustedes y no irme a otro lugar?



Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del  
Instituto Politécnico Nacional  
Departamento de Ecología Humana

**Anexo 3. Guía de la entrevista interlocutores clave: Presidente y  
Tesorero de Sayachuleb**

1. Planeación (pasada y futura)
  - a. Cuénteme, ¿qué los motivó a dar paseos en lancha?
  - b. ¿Cómo iniciaron los demás servicios?
    - i. ¿Qué tipo de lugar es: turístico o ecoturístico?
  - c. ¿Cómo surgió la Cooperativa?
  - d. ¿Qué perspectiva tienen en un futuro?
2. Organización laboral
  - a. ¿Cómo están organizados?
  - b. ¿Los socios actuales son los socios “fundadores”? ¿cuál fue el motivo de su salida del grupo?
  - c. ¿Hay alguna persona responsable de alguna tarea en particular?
  - d. Acuérdense de la temporada alta, como semana santa...
    - i. ¿Qué hacen cuando viene mucha gente? ¿Cómo se organizan?
    - ii. ¿Hay personas que trabajen con ustedes que no son socios? (hijos)
  - e. ¿Existe la rotación de puestos?, ¿cada cuándo?
3. Participación igualitaria de los socios
  - a. ¿Cómo se asigna a cada socio el trabajo que tiene que hacer?
  - b. ¿Cómo vigilan que cada socio cumpla con su trabajo?
4. Otras actividades que realizan
  - a. ¿Los socios tienen otro trabajo a parte de la Cooperativa?
  - b. ¿Qué otras actividades realizan los socios?
  - c. En caso de que sí, ¿cómo se organizan para cumplir con ambas tareas?
5. Toma de decisiones
  - a. Cuando hay algún problema, ¿cómo lo solucionan?
  - b. ¿Se reúnen, es decisión colectiva o un socio en especial lo decide?
6. Asambleas
  - a. Cuando inició el trabajo de la Cooperativa, ¿cada cuándo se reunía la Asamblea?
  - b. ¿Y ahora?
7. Tipo de tenencia (ejidal, federal, privado)
  - a. ¿El parador se encuentran en terrenos ejidales, privados o federales?
8. Condiciones de usufructo (concesión, propiedad, derechos)
  - a. ¿Existe alguna concesión?
9. Registros de gastos e ingresos
  - a. ¿Manejan algún tipo de apunte (registro) de los visitantes?
  - b. ¿Manejan algún tipo de libreta con los gastos del día, semana o mes?
10. Distribución de los ingresos
  - a. Cuando llega un cliente, ¿quién es el encargado de cobrar?
  - b. ¿Quién se encarga del manejo del dinero?
  - c. ¿Qué se hace con el dinero? (¿se invierte, se ahorra?)
  - d. ¿De qué manera cada socio recibe dinero?
  - e. ¿Va de acuerdo al tipo de actividad que hizo o al cargo actual del socio?

- f. Cuando tienen que comprar algo, arreglar algo o gastar dinero en algo, ¿cómo lo hacen?
  - g. ¿Tienen un manejo de “caja chica”?
11. Relación con la comunidad
- a. ¿Cómo se llevan con la gente de Dzilam de Bravo que no son socios?
  - b. ¿Ha habido algún tipo de problema?
  - c. ¿Qué relación mantienen con las autoridades municipales?
12. Relación al interior de la Sociedad
- a. ¿Cómo es la relación entre los socios de la cooperativa?
  - b. ¿Ha surgido algún tipo de problema que usted recuerde?
13. Subsidios
- a. Recuerda cuando decidieron juntarse para hacer los viajes, ¿recibieron algún tipo de apoyo o dinero de alguna organización?
  - b. ¿y del gobierno?
  - c. ¿Actualmente, reciben apoyo de alguna institución de Gobierno?
  - d. ¿Y de alguna que no sea del gobierno?
  - e. ¿Cree que podría permanecer sin subsidios?
14. Trámites y Permisos
- a. Para dar el servicio de paseos, ¿tuvieron que pedir algún tipo de permiso?
  - b. ¿Y para el restaurante?
15. Capacitación recibida (y que ellos piensan que necesitan recibir)
- a. ¿Han recibido algún tipo de curso, taller o plática? \_\_\_\_\_
  - b. Cuál (es):
  - c. ¿Quién se los dio?
  - d. ¿Cree que les hace falta algún tipo de curso? \_\_\_\_\_
  - e. ¿De qué tipo?
16. Infraestructura y equipo
- a. De las cosas que utilizan, ¿qué es lo que le pertenece a la Cooperativa? (lanchas, equipo de camping, Kayaks, equipo de trabajo del restaurante)
  - b. ¿De qué manera proporcionan mantenimiento a las lanchas? (le dan mantenimiento)
  - c. ¿hay alguien encargado de eso?
17. Competitividad
- a. ¿Cómo ha cambiado la situación a partir de que surgió el otro grupo?
    - i. ¿Qué pasó con la clientela?
    - ii. ¿Surgieron problemas con la comunidad?
    - iii. ¿Surgieron problemas con los socios?
18. Mantenimiento y conservación del capital natural
- a. ¿Con qué atractivos naturales cuentan?
  - b. ¿De qué forma logran mantener el manglar? (reforestan)
  - c. ¿Cómo es su responsabilidad con el cenote? (lo limpian)
19. Promoción del sitio
- a. ¿De qué manera hacen que vengan los turistas? (tipo de promoción).
  - b. ¿Y que no se vayan con la competencia? (en caso de existir)
  - a. Si yo fuera una cliente más, ¿cómo me convencería de venir con ustedes y no irme a otro lugar?

**Anexo 4. Censo para caracterizar el universo de trabajo (Capital humano).**

	<b>Nombre del socio</b>	<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Nivel educativo</b>	<b>Responsabilidad dentro del grupo</b>	<b>Días que se trabajan en la organización</b>	<b>Otras actividades económicas</b>	<b>Capacitación recibida</b>	<b>Información dada por:</b>
<b>1</b>									
<b>2</b>									
<b>3</b>									
<b>4</b>									
<b>5</b>									
<b>6</b>									
<b>7</b>									
<b>8</b>									
<b>9</b>									
<b>10</b>									
<b>11</b>									
<b>12</b>									
<b>13</b>									
<b>14</b>									
<b>15</b>									
<b>16</b>									
<b>17</b>									
<b>18</b>									
<b>19</b>									
<b>20</b>									
<b>21</b>									
<b>22</b>									
<b>23</b>									
<b>24</b>									
<b>25</b>									
<b>26</b>									
<b>27</b>									
<b>28</b>									
<b>29</b>									
<b>30</b>									