



14

GEOGRAFÍA PARA EL SIGLO XXI SERIE: LIBROS DE INVESTIGACIÓN

**De la dimensión teórica al abordaje
empírico del turismo en México**
Perspectivas multidisciplinares

Juan Carlos Monterrubio Cordero
Álvaro López López
Coordinadores



De la dimensión teórica al abordaje empírico del turismo en México: perspectivas multidisciplinares / Juan Carlos Monterrubio Cordero, Álvaro López López:
-- México: UNAM, Instituto de Geografía; UAEM, Unidad Texcoco, 2014.
476 p.il.: 22 cm. -- (Geografía para el siglo XXI; Serie Libros de Investigación; 14)
Incluye bibliografía
ISBN: 970-32-2976-X (obra completa)
ISBN: 978-607-02-5863-3

I. Turismo – México I. López López, Álvaro, coaut. II. Godínez Calderón, María de Lourdes, ed. cartográfica IV. Ser.

De la dimensión teórica al abordaje empírico del turismo en México. Perspectivas multidisciplinares

Primera edición, agosto de 2014

D.R. © 2014 Universidad Nacional Autónoma de México

Ciudad Universitaria
Coyoacán, 04510
México, D. F.
Instituto de Geografía
www.unam.mx
www.igg.unam.mx

Prohibida la reproducción parcial o total
por cualquier medio, sin la autorización escrita
del titular de los derechos patrimoniales.

La presente publicación presenta los resultados de una investigación científica
y contó con dictámenes de expertos externos, de acuerdo con las normas
editoriales del Instituto de Geografía.

Geografía para el siglo XXI
Serie Libros de investigación
ISBN (Obra general): 970-32-2976-X
ISBN: 978-607-02-5863-3

Impreso y hecho en México

ÍNDICE

Presentación.....	11
Primera parte. Dimensiones teóricas, conceptuales y metodológicas del turismo	
Capítulo 1. La resistible complejidad del turismo.....	21
<i>Francisco Muñoz Escalona</i>	
Capítulo 2. La construcción teórica en la investigación.....	37
en administración y mercadotecnia turística en México	
<i>Oliver Cruz Milán</i>	
Capítulo 3. Tipologías de destinos para el estudio.....	51
del turismo religioso. El caso de México	
<i>Rogelio Martínez Cárdenas</i> <i>y María del Carmen Mínguez García</i>	
Capítulo 4. Peregrinos y turistas: turismo religioso.....	67
<i>Anna María Fernández Poncela</i>	
Capítulo 5. La evaluación ambiental estratégica.....	83
como herramienta de sustentabilidad turística	
<i>José Luis Cornejo Ortega, Rosa María Chávez Dagostino</i> <i>y Rodrigo Espinosa Sánchez</i>	
Capítulo 6. Un acercamiento al estudio del paisaje.....	95
apoyado en la ecología de la población empresarial turística	
<i>Rodrigo Espinoza Sánchez, Zulema Jazmín Covarrubias Rubio</i> <i>y José Luis Cornejo Ortega</i>	

Capítulo 7. Modelo y procedimiento estratégico.....	103
para la planeación de destinos turísticos sustentables	
<i>Manuel Ramón González Herrera</i>	
<i>y Julián Alberto Álvarez Hernández</i>	
Capítulo 8. Adaptación de metodologías globales a.....	125
casos locales. Propuesta de modelo para el análisis de sustentabilidad	
en pequeñas localidades costeras con actividad turística en México	
<i>Reyna Ibáñez</i>	
Segunda parte. Turismo masivo: del litoral a las ciudades	
Capítulo 9. Evolución del modelo turístico.....	145
de las Ss. El caso de Acapulco	
<i>Roger Joseph Bergeret Muñoz</i>	
<i>y Mónica Corazón Gordillo Escalante</i>	
Capítulo 10. Páginas web: herramientas de venta.....	161
para las empresas de hospedaje	
<i>Teresa de Jesús Rivas Pérez, Hernando Avilez Pineda,</i>	
<i>Ma. Elvia Chavarría Solís y Jesús Ángel Jaimez Compean</i>	
Capítulo 11. Identificación de la oferta turística.....	173
recreativa. Las Bahías de Huatulco y alrededores	
<i>Berenice Castillejos López, Jorge Alfonso Ramírez Luna</i>	
<i>y Óscar David Olivo Hernández</i>	
Capítulo 12. Autenticidad de los productos culturales.....	187
de consumo turístico. El caso del <i>tour</i> “Pueblos	
y Tradiciones de Huatulco”, Oaxaca	
<i>María José Fernández Aldecoa y Berenice Castillejos López</i>	
Capítulo 13. Impactos sociales del turismo.....	207
Percepciones en Huatulco, México	
<i>Juan Carlos Monterrubio Cordero y Axel Uriel Rodríguez Martínez</i>	

Capítulo 14. Turismo en el Caribe Mexicano.....	221
Transición hacia la sustentabilidad	
<i>Elisa Guillén Arguelles y Elisa Malibé Carballo Guillén</i>	
Capítulo 15. Patrimonio cultural del Día de la Coneja.....	233
Tradición y diferenciación del turismo transfronterizo	
en el Parque El Chamizal, Ciudad Juárez, Chihuahua-El Paso, Texas	
<i>Tomás Cuevas Contreras, Francisco Arturo Bribiescas Silva</i>	
<i>y Rosa Suárez Chaparro</i>	
Capítulo 16. Desarrollo e incidencia de las políticas.....	251
públicas en Guanajuato como destino turístico patrimonial	
<i>Manuel de la Calle Vaquero y Agustín Ruiz Lanuza</i>	
Capítulo 17. La identidad de Colima y su gente: estudio.....	265
cualitativo del patrimonio cultural y la competitividad	
<i>Irma Magaña Carrillo y Karla Y. Covarrubias Cuéllar</i>	
Tercera parte. Turismo alternativo: del ámbito rural	
a las áreas con categorías de protección	
Capítulo 18. Turismo no masificado en México:.....	287
una interpretación cartográfica	
<i>Álvaro López López, Gino Jafet Quintero Venegas</i>	
<i>y Álvaro Sánchez Crispín</i>	
Capítulo 19. Construcción de una visión local.....	301
y colectiva para emprender iniciativas de turismo	
rural comunitario	
<i>Maxime Kieffer y Ana Burgos</i>	
Capítulo 20. Análisis estratégico de la zona turística vitivinícola.....	317
del Valle de Guadalupe. Una propuesta de estrategias competitivas	
<i>Lino Meraz Ruiz</i>	

Capítulo 21. Zonas arqueológicas: ¿polos de atracción.....	345
turística o simples escalas en un itinerario?	
<i>Alejandra Pérez Galicia</i>	
Capítulo 22. Alcances y limitaciones del marco lógico.....	367
en las intervenciones de desarrollo turístico:	
reflexiones desde una aplicación empírica	
<i>Olimpia Jiménez López y Judith Cavazos Arroyo</i>	
Capítulo 23. Impacto e importancia de las empresas.....	391
cooperativas comunitarias de turismo de naturaleza	
en México. El caso de la Cooperativa Tosepan Kali, Puebla	
<i>Gustavo López Pardo, Bertha Palomino Villavicencio</i>	
<i>y Marco Antonio López Coronilla</i>	
Capítulo 24. Análisis de los efectos socioambientales.....	401
del ecoturismo en Lacanjá, Chiapas	
<i>Susana Estela Valle García</i>	
Capítulo 25. Impacto diferenciado de la afluencia.....	417
turística de Mazatlán en un área natural protegida	
durante la temporada de verano 2008-2012	
<i>Luis Miguel Flores Campaña, Silvestre Flores Gamboa,</i>	
<i>Alma Alicia Nieto Flores y Francisco Javier Tapia Hernández</i>	
Bibliografía.....	431

Capítulo 23. Impacto e importancia de las empresas cooperativas comunitarias de turismo de naturaleza en México. El caso de la Cooperativa Tosepan Kali, Puebla

Gustavo López Pardo

Universidad Nacional Autónoma de México

Bertha Palomino Villavicencio

Instituto Politécnico Nacional

Marco Antonio López Coronilla

Universidad Nacional Autónoma de México

Introducción

A más de 20 años de iniciado el desarrollo del turismo de naturaleza en comunidades indígenas de nuestro país, las experiencias que se han vivido son variadas y diversas. Solo en los últimos diez años, los tres órdenes de gobierno y organizaciones no gubernamentales instrumentaron una serie de acciones para impulsar la creación de empresas de turismo de naturaleza brindando recursos orientados a la dotación de infraestructura y equipamiento para la operación de establecimientos de hospedaje, principalmente del tipo cabañas. Tales acciones tuvieron como resultado la creación de 1 239 empresas sociales y privadas que ofrecen sus servicios en el mercado nacional e internacional (Sectur, 2006). Sin embargo, muchas de estas empresas enfrentan una serie de problemas organizativos, financieros, técnicos y de comercialización que les impiden consolidarse. Su problemática es compleja: se inscribe en el funcionamiento empresarial, pero también tiene que ver con el ámbito social comunitario; está relacionada con la organización interna de los grupos que encabezan estos procesos, con su relación con la comunidad y sus autoridades legales, con el desarrollo de la actividad emergente y la adquisición de conocimientos y habilidades específicas; pero también con los esquemas de intervención gubernamental, con sus políticas y proyectos.

En términos generales, no se ha logrado que los proyectos turísticos apoyados detonen para obtener ingresos adicionales para las comunidades indígenas, no se ha logrado la reinversión de capital en los proyectos y, sobre todo, no se han generado habilidades y conocimientos para lograr la autosuficiencia y el desarrollo local sustentable de esas comunidades. Si bien esto podría ser una constante en el horizonte del turismo comunitario indígena, también existen experiencias que se destacan por su creciente presencia en el mercado y por su importante papel en el ámbito local. Pueden mencionarse los casos de Taselotzin y Tosepan Kali, en Puebla; El Alberto y Xoxafi, en Hidalgo; La Ventanilla, en la costa de Oaxaca; las empresas de Pueblos Mancomunados y Ecoturixtlán, Capulalpan y Lachatao, en la Sierra Juárez de Oaxaca; así como Las Guacamayas, El Chiflón y Nueva Alianza, en Chiapas; Community Tours Sian Kaán, en Quintana Roo, y varias más. Estas empresas han logrado generar empleos, ingresos y articular las actividades económicas locales y convertirse en agentes del desarrollo económico y social e instrumentos efectivos de la conservación ambiental.

En este trabajo damos cuenta de la experiencia de la Cooperativa Tosepan Kali, ubicada en la localidad de Nahuioypan, municipio de Cuetzalan del Progreso, Puebla, como una empresa comunitaria indígena cuya organización ejerce una influencia positiva en el desarrollo económico y social de la población local.

Desarrollo de la investigación

Este documento proviene de una investigación aplicada de tipo mixto (tanto cuantitativa como cualitativa) que se realizó a través de investigación documental y de campo. Se hicieron recorridos por el lugar, y con una cédula de verificación se aplicaron la observación especializada y entrevistas al dirigente de la empresa y al administrador.

Nuestro punto de partida es la identificación de la empresa Tosepan Kali como una cooperativa comunitaria que desde 2009 oferta sus servicios turísticos en las inmediaciones del Pueblo Mágico de Cuetzalan, Puebla y cuyas características sustantivas la ubican como parte del sector social de la economía que en las últimas décadas florece en nuestro país (Figura 1).

De acuerdo con Aldrich y Marsden (1988) y con Bruque *et al.* (2002), las empresas pueden clasificarse por su estructura de propiedad en empresas privadas y sociales, y por su motivación en capitalistas y cooperativas. Para las capitalistas, la motivación fundamental es la obtención de beneficios que incrementen su inversión inicial, mientras que para una empresa cooperativa, el principal incentivo

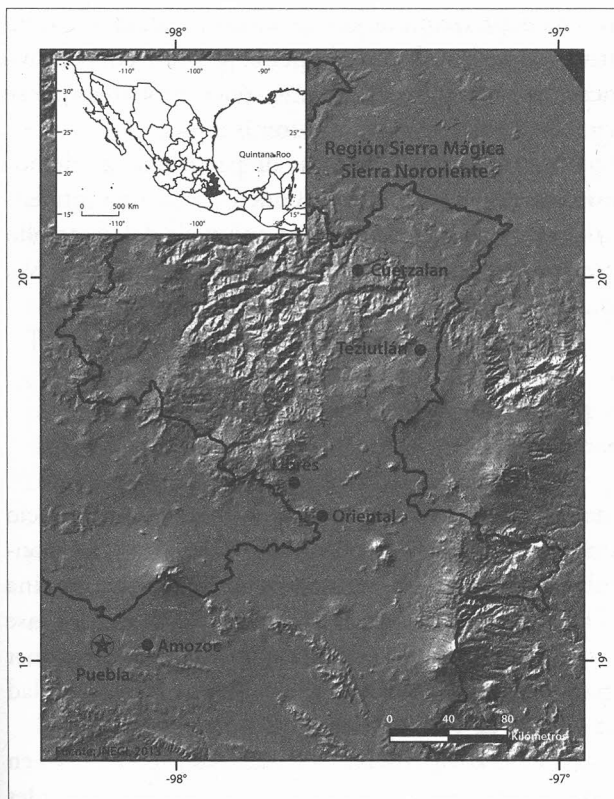


Figura 1. Ubicación de Cuetzalan del Progreso, Puebla.

Fuente: elaboración propia.

es la satisfacción de necesidades socioeconómicas comunes (Bruque *et al.*, 2002). A diferencia de las asociaciones o de los organismos públicos que también pueden tener como objetivo la satisfacción de las necesidades comunes, las cooperativas lo hacen asumiendo una organización y estructura empresarial definida (Gardin, 2004). Así, al considerar a las empresas cooperativas se hace referencia a empresas creadas por un grupo de personas asociadas “con necesidades comunes, que están dispuestas a satisfacerlas por una acción concertada y en un ámbito de ayuda mutua y de funcionamiento democrático” (Bleger y Vuotto, 2005).

Las cooperativas tienen frecuentemente en su estructura organizativa un núcleo central formado por sus propietarios-usuarios asociados, que establecen una relación especial definida por un mayor compromiso con la empresa (Lepak y Snell, 1999; Bruque *et al.*, 2002).

De acuerdo con Bruque *et al.* (2002), una sociedad cooperativa será más eficaz cuando la dirección y la masa social estén efectiva y explícitamente orientadas

a la creación y fortalecimiento de esa relación de compromiso y lealtad. Cuando (como hacen algunas iniciativas empresariales) se adopta la fórmula cooperativa por razones fiscales o de incentivos económicos, es muy poco probable que se logre crear y sostener la cultura de implicación y compromiso.

La cooperativa (que es por definición una empresa de participación, democrática y orientada al compromiso con el socio-cliente) puede tener una influencia positiva en pequeñas localidades rurales y convertirse en un eje del desarrollo comunitario, particularmente donde existe tradicionalmente el trabajo colectivo, como son algunas zonas indígenas.

Surgimiento, estructura y principios del cooperativismo en Tosepan Kali

A diferencia de la mayoría de las empresas indígenas que ofertan algún servicio o actividad propia del turismo de naturaleza, la cooperativa Tosepan Kali, conformada en el 2009, es resultado de la acción de una organización campesina indígena llamada Tosepan Titataniske ('unidos venceremos', en náhuatl),⁵³ base de un movimiento político enérgico que ha sido capaz de transformar, proponer y generar opciones viables para los campesinos indígenas frente a una realidad compleja, como la de la Sierra Norte de Puebla (Rappo, 2012).

Con sede en Cuetzalan, la cooperativa Tosepan Titataniske se constituyó en 1974 al calor de la movilización de los grupos campesinos ante las arbitrariedades que sufrían por los caciques y acaparadores, el deterioro de sus condiciones de vida por el incremento del costo de los productos básicos, la crisis de la producción agrícola y, particularmente, la caída del precio del café. La respuesta campesina combinó la tradicional demanda por la tierra con la búsqueda de opciones productivas y de comercialización que les permitieran remontar la grave situación económica de la región.

El dinamismo mostrado por esta cooperativa se expresa en su crecimiento y el aumento de su radio de influencia. A fines de 1977 contaba con 660 miembros de diez comunidades de Cuetzalan, y en 1979 llegó a tener 3 651 miembros provenientes de 33 comunidades de cinco municipios de la Sierra nororiental de

⁵³ Esta organización es también resultado de la influencia positiva del Programa de Inversiones Públicas para el Desarrollo Rural (PIDER) región 32, con sede en Zacapoaxtla, Puebla, que operó de 1974 a 1983 y cuyos objetivos centrales eran organizar a los campesinos de la región para que recibieran los apoyos y servicios institucionales (crédito, seguro, insumos y capacitación). Actualmente aglutina a 5 800 socios de ambos sexos.

Puebla. Su reconocimiento legal ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en 1980 como Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske (SCARTT) le posibilita el acceso a los diferentes programas gubernamentales de apoyo al campo y al desarrollo comunitario (Rojas *et al.*, 2008).

Así, a mediados de 1980 la cooperativa logró acceso a los beneficios del Programa Conasupo-Coplamar, destinado al abasto de productos básicos para las zonas marginadas del país. Una vez en marcha el abasto de productos básicos, la organización orientó su acción hacia otros aspectos del mejoramiento de las condiciones de vida de los socios. Al paso del tiempo, la cooperativa Tosepan Titataniske ha disputado y concursado por los recursos que desde los programas gubernamentales se ofrecen y que –dependiendo del momento histórico– le ha permitido consolidar muy diversas áreas tanto económicas como de desarrollo social. Es así como sus socios han fortalecido la generación de capacidades en la comercialización de sus principales cultivos (café y pimienta negra), diversificado sus actividades productivas (producción de bambú, cultivo de miel melipona, producción de materiales de construcción, construcción de viviendas sustentables y prestación de servicios turísticos) y fomentado el fortalecimiento de sus capacidades individuales y comunitarias por medio de la educación formal e informal y (Rojas *et al.*, 2008).

Tras 35 años de vida, Tosepan Titataniske ha pasado a conformar, junto con otras organizaciones similares, la Unión de Cooperativas Tosepan, que brinda servicios especializados a más de 270 cooperativas locales en 22 municipios de la Sierra nororiental de Puebla. Las cooperativas participantes se especializan en los siguientes productos: Tosepan Titataniske, producción orgánica de café, pimienta y otras plantas, Tosepan Siamej, proyectos productivos; Tosepantomin, caja de ahorro y créditos; Toyectanemililis, vivienda sustentable; Kaltaixpetaniloyan, centro de formación; Tosepan Pajti, servicios de salud integral; Yeknemilis A. C., asistencia técnica especializada; Tosepan Limakxtum, comunicaciones; Tosepan Ojtatsentekitinij, producción tratamiento y transformación de bambú; Maseual Xicaualis, acopio, transformación y comercialización de productos agrícolas; y Tosepan Kali, servicios turísticos. La Figura 2 presenta el organigrama de la Unión, cuya complejidad organizativa y productiva son notables; se trata de un verdadero conglomerado empresarial en el cual las cooperativas funcionan de manera complementaria, lo que les ha permitido transformar las condiciones y la calidad de vida de sus socios.

Como puede apreciarse, la Unión de Cooperativas Tosepan ha desarrollado un esquema de organización que busca la integración productiva y de servicios, para lo cual fomenta la complementación de las actividades de cada una de ellas,

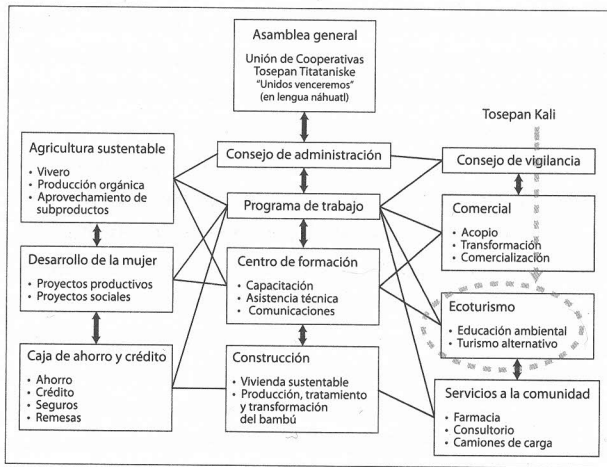


Figura 2. Organigrama.

Fuente: construida con información del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario, 2012.

como forma de mejorar las condiciones de vida de sus integrantes. Además de los servicios básicos que las cooperativas proporcionan a sus miembros y a la comunidad en general (atención médica en el centro de salud y venta de medicamento en su farmacia, servicios educativos en su escuela Montessori, capacitación y asistencia técnica especializada en su centro de formación, asesoría y venta de materiales para la construcción de viviendas sustentables, servicios para el ahorro, crédito, seguros y cambio de divisas en su caja de ahorro y crédito, diversificación de las actividades agrícolas mediante el aprovechamiento de subproductos derivados de la producción primaria, la producción de alimentos orgánicos), la Unión tiene como una de sus principales funciones, facilitar la comercialización directa de los productos, con lo cual se elimina la intermediación y se obtienen mejores precios en los productos agrícolas.

Son los órganos de decisión (a nivel local, las asambleas comunitarias, y en el ámbito regional, la asamblea de representantes locales) quienes definen la orientación de Tosepan. Si bien el número de socios y comunidades que han participado en la organización ha variado a lo largo de su historia, la forma básica de participación en la toma de decisiones se ha mantenido. La estructura de la Unión (integrada por un presidente, un secretario y un vocal) está tomada de aquella que prevalece en las comunidades. Los representantes de las cooperativas locales integran el máximo órgano de decisiones colectivo, denominado Asamblea de Representantes. Desde la formación de la original Tosepan Titataniske, un instrumento organizativo básico han sido las comisiones de trabajo, las cuales han respondido a las prioridades y necesidades establecidas por los socios (*Ibid.*).

Estas comisiones desarrollan los prolegómenos de futuras cooperativas (como la de turismo), lo cual constituye una escuela de formación comunitaria cuyos cursos y talleres se enfocan en la consolidación de las capacidades que demandan las nuevas actividades.

Por sus características, la Unión de Cooperativas Tosepan sobresale entre las organizaciones de su tipo. Su esfuerzo organizativo suma 22 mil familias en 290 comunidades en 22 municipios de Puebla (México Social, 2013), con una estrategia integral que incluye la incorporación creciente de las mujeres a las actividades productivas y sociales (actualmente, 480 mujeres, organizadas en 20 grupos, con proyectos como tortillerías, molinos de nixtamal, tiendas de abarrotes, talleres de costura, artesanías, huertos familiares, producción de flores); los servicios financieros (ahorro, créditos, venta de seguros y pago de remesas a los socios); la asesoría, venta de materiales y construcción de viviendas sustentables que recuperan la arquitectura tradicional y la armonía con el entorno; la atención a los asuntos de comercialización de los productos agropecuarios de los socios, y una creciente preocupación por el desarrollo de las capacidades organizativas y de gestión de sus miembros, sin olvidar a las nuevas generaciones.

Tosepan Kali

En 2004, en este contexto y como producto de la iniciativa de la organización madre, se constituye el grupo de trabajo que conformaría la cooperativa Tosepan Kali, encargada de brindar servicios turísticos de calidad en la región. La idea se gesta a partir de la necesidad que tiene Tosepan Titataniske de dar alojamiento a los integrantes de las diferentes cooperativas asociadas, quienes asistían a sus instalaciones para participar en los talleres o cursos de capacitación que regularmente programaba. La práctica de alojar a sus socios en los hoteles de la región no siempre resultó positiva, por el costo económico que representaba y por el trato discriminatorio que los indígenas llegaron a vivir. Por ello decidieron buscar opciones para resolver la necesidad de hospedaje y alimentación para los socios. Así, en 2004, con apoyo económico de la Sedesol, se inicia la construcción de un hotel y nueve cabañas que, si bien en un principio se dedicaron casi en exclusiva a satisfacer esas necesidades, rápidamente empezaron a orientarse también a dar servicio a los turistas que visitaban la región el fin de semana.

En 2009 se constituye formalmente con 26 socios la cooperativa Tosepan Kali, con el objetivo formal de brindar servicios de hospedaje y alimentación y de organizar actividades propias del turismo de naturaleza. Los servicios de

hospedaje se brindan en cabañas equipadas para nueve personas, en un hotel con 24 habitaciones dobles y triples (una estructura edificada a base de bambú) y en habitaciones rústicas en una cañada a 40 minutos del hotel.⁵⁴ Cuentan además con un restaurante-cafetería y, recientemente, construyeron un SPA y una alberca que funcionan como actividades que complementan la estancia.

El uso del bambú como material de construcción en el hotel, las cabañas, el comedor, el SPA y la alberca, constituyen un atractivo adicional por su originalidad y por su integración al paisaje de la región. Tosepan Kali ha sabido aprovechar el clima húmedo y lluvioso de esta región, el lugar está lleno de plantas y árboles que crecen libremente y llenan el espacio de tranquilidad. A pesar de encontrarse al pie de la carretera, la vegetación permite el aislamiento acústico que pudiera ocasionarse por el ruido de los automóviles lo que hacen que uno se sienta en un ambiente totalmente diferente.

La empresa ofrece a sus visitantes recorridos para mostrar las actividades productivas que desarrollan las cooperativas asociadas a la Unión de Cooperativas Tosepan: la producción de café orgánico, la producción y procesamiento del bambú, la producción de biofertilizantes, la lombricomposta, la producción de miel y la elaboración de artesanías. Asimismo, combinan estos recorridos y talleres productivos con la oportunidad de conocer las costumbres y estilos de vida de las familias indígenas asociadas, el manejo de sus huertos familiares, la elaboración de comidas locales y la escucha de cuentos y leyendas.

Como cooperativa turística, la empresa se ubicó en el segmento de turismo rural y ecoturismo, y estableció su mercado meta entre los estudiantes de las universidades e instituciones de educación media superior que cuentan con programas vinculados con la biodiversidad o la educación ambiental, si bien recientemente la cooperativa se profesionaliza y diversifica su oferta turística con la construcción de un SPA y una alberca que permitirá atraer a un nuevo nicho de mercado.

En la actualidad la cooperativa oferta servicios de hospedaje y alimentación junto a la organización y práctica de actividades ecoturísticas y turismo rural o de aventura, tales como caminatas por senderos y veredas, observación de flora y fauna, *rappel*, visita a zonas arqueológicas, talleres de educación ambiental, tratamientos de relajación y salud corporal, recorridos por parcelas productivas y convivencia con familias indígenas.⁵⁵

⁵⁴ Se trata de cuevas que han sido habilitadas como habitaciones.

⁵⁵ Según la información recabada durante el trabajo de campo realizado en octubre del 2012 como parte del proyecto "Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza en México: factores de éxito y fracaso" Sectur-Conacyt, la cooperativa recibe entre 200 y 300 visitantes por mes, entre nacionales y extranjeros, quienes pagan 450 pesos por la renta de una cabaña

La experiencia de esta cooperativa es singular, pues durante los fines de semana dirige su atención al mercado turístico regional y nacional de jóvenes, estudiantes universitarios e investigadores y profesionales, y el resto de la semana centra sus actividades en atender a los miembros de las cooperativas asociadas que reciben los talleres y capacitaciones programadas por Tosepan. Los ingresos provenientes de los turistas se destinan a sufragar los gastos de la empresa, al mantenimiento y mejora de las instalaciones, así como a ofrecer sin costo sus servicios a los miembros de las cooperativas asociadas.

La empresa cooperativa Tosepan Kali no solo ofrece ocho empleos fijos en temporadas bajas (y contrataciones extra en temporadas altas), con un salario quincenal, sino se ha convertido además en un espacio de promoción y comercialización de los distintos productos agrícolas de las cooperativas (café orgánico y productos cosméticos derivados de la miel,⁵⁶ entre otros). Por otra parte, la empresa presenta un avanzado nivel de profesionalización, con una misión y visión bien definidas, una actuación encaminada a un público objetivo definido, una imagen corporativa (logotipo), publicidad en medios masivos (impresos y digitales), promociones de ventas y *marketing* viral, y pertenencia a redes turísticas regionales que favorecen su inserción en el mercado turístico nacional.

La empresa cuenta con una serie de características que le permiten manejarse con éxito en un mercado turístico saturado y competitivo, como el de Cuetzalan. Los miembros actuales de la cooperativa han desarrollado capacidades organizativas que les permiten manejar con éxito su producto turístico, ligándose exitosamente con el resto de las actividades productivas de la Unión de Cooperativas, conformando con ellas nuevos atractivos y actividades turísticas. Cuenta con una señalización bien colocada y la vía de acceso sobre la que se encuentra es pavimentada, lo que facilita el arribo de turistas. La infraestructura turística es funcional y atractiva, utiliza ecotecias que se convierten en atractivos turísticos y hacen uso de las ventajas de Internet y de las redes sociales. La efectividad de comercialización de Tosepan Kali es buena; internamente es una organización social consolidada, vinculada a otras organizaciones con actividades totalmente distintas a las del turismo, pero con las cuales han sabido complementarse para

y 350 por persona en el hotel. Información obtenida de las herramientas de trabajo de campo (entrevistas, cédulas de registro, cédulas de verificación) en el proyecto Conacyt 2010-CO1-148201 "Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza en México, factores de éxito o fracaso", septiembre de 2012.

⁵⁶ Han sabido aprovechar el turismo para comercializar sus productos a base de miel de abeja melipona, colocando en las habitaciones productos de cortesía a base de esta materia prima.

La experiencia de esta cooperativa es singular, pues durante los fines de semana dirige su atención al mercado turístico regional y nacional de jóvenes, estudiantes universitarios e investigadores y profesionales, y el resto de la semana centra sus actividades en atender a los miembros de las cooperativas asociadas que reciben los talleres y capacitaciones programadas por Tosepan. Los ingresos provenientes de los turistas se destinan a sufragar los gastos de la empresa, al mantenimiento y mejora de las instalaciones, así como a ofrecer sin costo sus servicios a los miembros de las cooperativas asociadas.

La empresa cooperativa Tosepan Kali no solo ofrece ocho empleos fijos en temporadas bajas (y contrataciones extra en temporadas altas), con un salario quincenal, sino se ha convertido además en un espacio de promoción y comercialización de los distintos productos agrícolas de las cooperativas (café orgánico y productos cosméticos derivados de la miel,⁵⁶ entre otros). Por otra parte, la empresa presenta un avanzado nivel de profesionalización, con una misión y visión bien definidas, una actuación encaminada a un público objetivo definido, una imagen corporativa (logotipo), publicidad en medios masivos (impresos y digitales), promociones de ventas y *marketing* viral, y pertenencia a redes turísticas regionales que favorecen su inserción en el mercado turístico nacional.

La empresa cuenta con una serie de características que le permiten manejarse con éxito en un mercado turístico saturado y competitivo, como el de Cuetzalan. Los miembros actuales de la cooperativa han desarrollado capacidades organizativas que les permiten manejar con éxito su producto turístico, ligándose exitosamente con el resto de las actividades productivas de la Unión de Cooperativas, conformando con ellas nuevos atractivos y actividades turísticas. Cuenta con una señalización bien colocada y la vía de acceso sobre la que se encuentra es pavimentada, lo que facilita el arribo de turistas. La infraestructura turística es funcional y atractiva, utiliza ecotecnias que se convierten en atractivos turísticos y hacen uso de las ventajas de Internet y de las redes sociales. La efectividad de comercialización de Tosepan Kali es buena; internamente es una organización social consolidada, vinculada a otras organizaciones con actividades totalmente distintas a las del turismo, pero con las cuales han sabido complementarse para

y 350 por persona en el hotel. Información obtenida de las herramientas de trabajo de campo (entrevistas, cédulas de registro, cédulas de verificación) en el proyecto Conacyt 2010-CO1-148201 "Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza en México, factores de éxito o fracaso", septiembre de 2012.

⁵⁶ Han sabido aprovechar el turismo para comercializar sus productos a base de miel de abeja melipona, colocando en las habitaciones productos de cortesía a base de esta materia prima.

ofrecer un producto turístico que se distingue de los de las empresas cercanas de la región.

Además, al generar nuevos proyectos, nuevos productos, nuevos enfoques y nuevas estrategias, la cooperativa innova y se desarrolla a lo largo de su operatividad, permitiéndose crecer y consolidarse.

Las actividades de la cooperativa han tenido una clara influencia en la comunidad, como son la contribución a la construcción de un entorno sustentable, igualitario y diverso que al ser asimilado por los participantes y por la comunidad se traduce en un ambiente de influencia positiva que se expresa en la generación de nuevas capacidades de gestión y de ciudadanía. Los cooperativistas asumen así una doble responsabilidad: en primera instancia, como socios de una organización lucrativa, y en segunda, como ciudadanos responsables ante la problemática social, ya que pueden contribuir a la búsqueda de soluciones. La toma de conciencia sobre sus propias actividades y sobre su gestión en el desarrollo lleva a los participantes a actuar no solo en beneficio de la empresa, sino también en la satisfacción de las necesidades de los miembros de la comunidad y de los intereses colectivos de los grupos.

Esta parte puede convertirse en un factor determinante y de competencia clave para ejercer un papel de ventajas competitivas sostenibles. Esta responsabilidad social que propicia el cooperativismo tiene sus vínculos y potencialidades en la supervivencia tanto de la empresa como de la comunidad donde se desarrolla, puesto que la empresa no puede seguir en funcionamiento si no satisface la demanda y expectativas del consumidor (es decir, de la sociedad).

Conclusiones

El estudio ejemplifica cómo una comunidad de comunidades logra elevar sus oportunidades a través del trabajo colectivo, mediante la conformación de grupos o sociedades productivas que han logrado, con el tiempo, integrar más y más gente que se prepara y se especializa en diversas actividades, conformando un capital social para su autodesarrollo.

Los principios cooperativistas, en el caso de Tosepan Kali, son la clave para el buen funcionamiento empresarial. A la cooperativa le interesa maximizar los beneficios de carácter colectivo y no individual. El desempeño, la actitud y la responsabilidad por parte de los socios cooperativistas son los valores que la fortalecen y le permiten hacer frente a los desafíos del mercado.