

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO
Sección de Estudios de Posgrado e Investigación



“Diseño de un Modelo Sistémico para el Desarrollo
Turístico Sustentable en la Sociedad Cooperativa de
Producción Pesquera y Prestación de Servicios
Turísticos de San Francisco Yosocuta, Oaxaca”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA
EN CIENCIAS EN ALTA DIRECCIÓN DE
EMPRESAS TURISTICAS

PRESENTA:
LIC. EIRA BERENICE GUERRA MARTINEZ

DIRECTOR DE TESIS:
DR. RICARDO TEJEIDA PADILLA



México, Distrito Federal 2007



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

ACTA DE REVISION DE TESIS

En la Ciudad de México D.F. siendo las 16:30 horas del día 29 del mes de Noviembre del 2007 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E.S.T. para examinar la tesis de grado titulada:

**“DISEÑO DE UN MODELO SISTÉMICO PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO
SUSTENTABLE EN LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN PESQUERA Y
PRESTACIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS DE SAN FRANCISCO YOSOCUTA, OAXACA”**

Presentada por el alumno:

GUERRA

Apellido paterno

MARTÍNEZ

materno

EIRA BERENICE

nombre(s)

Con registro:

A	0	5	0	5	3	2
---	---	---	---	---	---	---

aspirante al grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISION REVISORA

Director de tesis

DR. RICARDO TEJEIDA PADILLA

Presidente

DR. NAPOLEÓN CONDE GAXIOLA

Secretario

DR. JAIME REYNALDO SANTOS REYES

Segundo Vocal

M. en H. D. NOEMI SANDOVAL GONZALEZ

Tercer Vocal

M. en E. JOSÉ ROBERTO RAMOS MENDOZA



Instituto Politécnico Nacional
Escuela Superior de Turismo
e Investigación
EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

M. en C. SUSANA PILAR SUSANA BURGUEÑO



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México, Distrito Federal, el día 29 del mes de noviembre del año 2007, la que suscribe Eira Berenice Guerra Martínez, alumna del Programa de Maestría en Ciencias con especialidad en Alta Administración de Empresas Turísticas, con número de registro A050532, adscrito a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la EST, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Ricardo Tejeida Padilla y cede los derechos del trabajo intitulado: Diseño de un modelo sistémico para el desarrollo turístico sustentable en la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos de San Francisco Yosocuta, Oaxaca, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: eira_guerra@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Eira Berenice Guerra Martínez

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN	8
Planteamiento del Problema.....	11
Justificación.....	12
Objetivos.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos.....	13
Limitaciones de estudio.....	13
Materiales y métodos.....	13
Matriz de Congruencia.....	15

Capítulo I Teoría General de Sistemas, Turismo y Sustentabilidad

1.1 Pensamiento Sistémico.....	17
1.2 Teoría General de Sistemas.....	19
1.3 Los Modelos Turísticos.....	25
1.3.1 Modelo Turístico Tradicional.....	27
1.3.2 Modelo Turístico Alternativo.....	28
1.4 Sistema Turístico.....	32
1.5 Desarrollo Turístico Sustentable.....	37

Capítulo II Marco Contextual: Análisis de la Situación Actual del Turismo.

2.1 Análisis de la Situación Actual del Turismo.....	45
2.2 El Estado de Oaxaca.....	51
2.2.1 Municipio de Huajuapán de León.....	56
2.2.2 San Francisco Yosocuta	62
2.2.2.1 Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos de San Francisco Yosocuta.	67

Capítulo III Diagnóstico Local de San Francisco Yosocuta	
3.1 Evaluación del Potencial Turístico de San Francisco Yosocuta.....	76
3.2 Análisis de la Oferta Turística.....	77
3.3 Análisis de la Demanda.....	83
3.4 Vocación Turística de San Francisco Yosocuta.....	87
Capítulo IV Diseño del Modelo de Sistemas Viables para la Sociedad Cooperativa de San Francisco Yosocuta	
4.1 Modelo de Sistemas Viables.....	89
4.2 Etapas del Sistema.....	91
4.2.1 Establecimiento de la Identidad Organizacional.....	92
4.2.2 Modelamiento de Límites Organizacionales del Sistema.....	93
4.2.3 Modelamiento de los Niveles Estructurales.....	96
4.2.4 Estudios de Discreción y Autonomía.....	99
4.2.5 Modelo de Sistemas Viables.....	102
4.3 Funciones Esenciales para la Viabilidad del Sistema.....	105
4.3.1 Sistema 1: Implementación (S1).....	105
4.3.2 Sistema 2: Coordinación (2).....	109
4.3.3 Sistema 3: Control (3).....	110
4.3.4 Sistema 4: Inteligencia (4).....	111
4.3.5 Sistema 5:: Políticas (5).....	112
4.4 Estrategias y Acciones de Mejora.....	113
4.4.1 Estrategias de Segmentos Viables.....	114
4.4.2 Estrategias de Mercado.....	124
4.4.3 Recomendaciones Generales para el Desarrollo de los Productos Propuestos	129
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	134
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138
GLOSARIO	143
ÍNDICE DE FIGURAS	146
ÍNDICE DE FOTOS	147
ÍNDICE DE GRÁFICAS	148
ÍNDICE DE TABLAS	149
ANEXOS	150

Agradezco la presente:

Al Doctor Ricardo Tejeida Padilla, la orientación y ayuda profesional.

A mis padres, las mejores personas que han estado conmigo, gracias porque sin ellos y sus enseñanzas no estaría aquí ni sería quien soy ahora.

A Daniel Ramírez Pérez mi gran amor, gracias porque sin su apoyo, paciencia y comprensión simplemente esta tesis no hubiera llegado a su fin.

A ellos dedico esta tesis

RESUMEN

La presente investigación desarrolla el diseño de un Modelo de Sistemas Viables aplicable en la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos “Yosocuta” para la realización de actividades turísticas alternativas que conduzcan al desarrollo turístico sustentable de la región.

Ante la poca viabilidad de aplicación de los métodos de investigación tradicionales, se toma el Paradigma de Sistemas. A través de este paradigma no sólo se explica el fenómeno en estudio sino también se encaminan acciones para transformar la realidad. El Paradigma de Sistemas es integrado por diversos modelos, de los cuales se eligió por sus propiedades de flexibilidad, adaptabilidad y aplicación a las organizaciones sociales al modelo de Sistemas Viables propuesta por Stafford Beer.

Para el logro del objetivo de investigación, se realizó un marco teórico y uno referencial sobre los factores que se interrelacionan con el objeto bajo estudio. Posteriormente, se pasó a la evaluación del potencial turístico para identificar los segmentos viables para el desarrollo de actividades turísticas, y a partir de los resultados obtenidos, se diseñó un modelo sistémico que contempla de manera integral las partes involucradas en el mejoramiento de la Sociedad Cooperativa y propicia el desarrollo turístico sustentable de la comunidad de Yosocuta.

El modelo fue diseñado considerando los flujos de información, la reestructuración organizacional en función a la diversificación de la oferta y a los factores internos y externos relacionados con el sistema.

ABSTRACT

This research treats the application of Viable Systems Model in the Cooperative Society of Fishing Production and Tourist Services Providing "Yosocuta" for the realization of alternative tourist activities that lead to the sustainable tourist development of the region.

The Systems Paradigm is used in the face of the little application viability of the traditional research methods. Through this paradigm, the study phenomenon is explained but also actions are set to transform the reality. The Systems Paradigm is integrated by diverse models, of which the Stafford Beer's Viable Systems Model was chosen because of its properties of flexibility, adaptability and application to the social organizations.

In order to achieve the research objective, a reference and theoretical frame mark was integrated about the factors that are interrelated with the study object. Later on, we proceeded to the evaluation of the tourist potential to identify the viable segments for the development of tourist activities, and starting from the obtained results, a systemic model was designed. Such model contemplates the involved parts in the Cooperative Society improvement in an integral way and propitiates the sustainable tourist development of the Yosocuta community.

The model was designed considering the information flows, the organizational restructuring in function of the diversification of the offer and the internal and external factors related with the system.

INTRODUCCIÓN

Dentro de un marco de globalización mundial, las fronteras territoriales se ven cada vez más sobrepasadas por las actividades comerciales. Las nuevas formas de hacer negocios han llegado, la nueva economía ha revolucionado las transacciones comerciales mundiales y el turismo no ha quedado fuera de estas nuevas tendencias.

Dentro de un sistema mundial capitalista, los flujos turísticos van en incremento, ante esto, ¿existe acaso mayor tiempo libre y disposición al viaje?, ó ¿el turismo es sólo una moda en la actualidad? La respuesta a estas preguntas no corresponden a la presente investigación, sin embargo, la observación del comportamiento turístico mundial, ha conducido a detectar que cada vez más países apuestan el desarrollo de sus economías en las actividades turísticas.

Sin embargo, también las formas de hacer turismo han cambiado. Desde el surgimiento de la actividad turística en el siglo pasado hasta la actualidad, la evolución de la actividad ha sido cinética. Los destinos turísticos tradicionales de *Sol y Playa*, parecen ser cosa del siglo pasado, teniendo claro que no van a desaparecer en el actual, pero sí que verán drásticamente alterada su afluencia turística por el surgimiento y creciente importancia de los destinos turísticos alternativos.

Las tendencias mundiales demandan destinos turísticos estrictamente planificados, destinos turísticos no tradicionales que dentro de sus esquemas de operación existan lineamientos acordes a la sustentabilidad. El desarrollo de actividades turísticas tiende cada vez a la búsqueda de actividades alternativas comprometidas con el entorno natural y social, no sólo enfocadas a la generación de riqueza económica y al apoderamiento político.

Sin embargo, actualmente no existe una Teoría General del Turismo que guíe sobre cómo generar destinos turístico competitivos, esto conduce a considerar que el Método Científico, a pesar de su grado de aplicación en las investigaciones en otras áreas, en las Ciencias Sociales y específicamente en el turismo, no a llevado a la generación de dicha teoría; y en la búsqueda de encontrar el camino hacia la

integración de lo concreto a lo abstracto y de lo abstracto a lo concreto, se analizó la problemática enfrentada en San Francisco Yosocuta y se determinó que, a pesar de utilizar pasos del Método Científico, no es factible en su totalidad para dar respuesta y solución a dicha problemática, y ante ello, se vio la necesidad de buscar el paradigma de sistemas que condujese a abstraer la realidad de la comunidad bajo estudio y a partir de ahí, proponer la solución que transforme dicha realidad hacia el beneficio integral de la comunidad. El método resultante de tal análisis, fue tomar los paradigmas del enfoque de sistemas, específicamente, el Modelo de Sistemas Viables propuesto por Stafford Beer.

El Enfoque Sistémico contemporáneo aplicado al estudio de las organizaciones sociales turísticas ya es abordado de manera general por varios autores, pero por ninguno en específico. Este enfoque plantea una visión inter, multi y transdisciplinaria que analiza a las empresas de manera integral, permitiendo identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias. Así mismo, ve a la organización como un ente integrado, conformado por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado, para poder detectar con la amplitud requerida tanto la problemática, como los procesos de cambio que de manera integral (a nivel humano, de recursos y procesos) serían necesarios de implantar en la misma, para tener un crecimiento y desarrollo sostenibles viables.

La tesis se estructuró en cuatro capítulos, el primero de ellos, se definió con el objetivo de delimitar el marco teórico de la investigación. El segundo, como marco contextual de referencia dentro de un mundo cada vez más globalizado donde el turismo adquiere cada vez más importancia. Para ello, se analizó de manera general el comportamiento del turismo en el mundo y en el país, caracterizando al Estado, a la región y a la unidad bajo estudio.

En el tercer capítulo se llevó a cabo la evaluación del potencial turístico de Yosocuta, siguiendo parte de la metodología propuesta por la SECTUR para identificar la vocación del destino. Esta fase esta compuesta por tres componentes, el primero se

enmarca dentro del análisis de la oferta turística y se evalúan los componentes de un producto turístico; en el siguiente se incorporan las tendencias y comportamiento del mercado y por último; el tercer componente determina la vocación turística del destino. Con esto se confirma la existencia de recursos, equipamiento, instalaciones, infraestructura y la llegada de turistas, para posteriormente calificar el estado actual de cada componente para identificar los segmentos potenciales y más viables para el desarrollo de actividades turísticas.

En el capítulo IV, se concluye la investigación con el diseño de un Modelo de Sistemas Viables adaptado a la realidad turística que enfrenta la comunidad bajo estudio, específicamente, sobre la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos “Yosocuta”, como unidad clave en el desarrollo de las actividades turísticas en la comunidad. Con base a los resultados de la evaluación del potencial turístico de la comunidad, el modelo propone una reestructuración administrativa, enfocada a la diversificación de la oferta turística teniendo como base productos y servicios turísticos alternativos y los lineamientos del desarrollo sustentable.

El momento de romper los paradigmas de desarrollo turístico tradicionales ha llegado. Las tendencias mundiales, los nuevos gustos y preferencias de los nuevos turistas determinan la forma de operar de los destinos. La competitividad de los destinos turísticos está en función a la forma de cómo operan y cómo ofertan sus productos y servicios a los mercados ya no sólo locales o regionales, sino también a los mercados nacionales y mundiales. Ante ello, aquel destino que pretenda consolidarse y posicionarse en el mercado, requiere de mantenerse constantemente actualizado, operando bajo esquemas de administración y gestión modernos e innovadores, pero siempre enfocados a la realidad y a las necesidades específicas de la comunidad receptora, enfocados a la satisfacción plena de las necesidades del visitante y primordialmente, manteniendo los rasgos culturales, los recursos naturales y las características propias que los identifican.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

San Francisco Yosocuta a partir del 1º. de septiembre de 2007, es la 30ª. Agencia Municipal del Municipio de Huajuapán de León, en el Distrito de Huajuapán, Estado de Oaxaca. El atractivo principal de la localidad es la presa de Yosocuta, donde se realizan actividades de pesca y recorridos en lancha. La comunidad cuenta con una Sociedad Cooperativa denominada “Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos Yosocuta” integrada por 28 personas pertenecientes a la misma comunidad, la Cooperativa actualmente cuenta con un parador turístico integrado por un restaurante, estacionamiento, tienda, lanchas, área con juegos para niños, área para acampar y 3 bungalows, los cuales cuentan con 2 habitaciones con capacidad para 4 personas cada una.

La problemática que se presenta en la Sociedad Cooperativa como célula fundamental para el desarrollo turístico, es la deficiente calidad tanto en equipamiento, en el servicio brindado como en los servicios ofertados, además de que no existe una utilización óptima de los recursos y equipos, de que no se ha elaborado un plan de mercadotecnia para la promoción del lugar y de la poca diversidad en las actividades recreativas y turísticas ofertadas, lo cual no estimula a los visitantes a prolongar su estancia, y por lo mismo no dejan una derrama económica significativa.

Por su parte, en el área de alimentos, el restaurante no cuenta con un menú variado y rotativo, para la satisfacción de las distintas necesidades de las personas, ni con el personal debidamente capacitado para proporcionar un servicio cálido y amable.

Uno de los problemas grandes es la falta de limpieza en los alrededores de la Presa, ya que cuando los turistas desean pescar o caminar alrededor de la presa se llevan una mala impresión, puesto que esta lleno de basura.

JUSTIFICACIÓN

Yosocuta, es un lugar con un alto potencial de desarrollo turístico, cuenta con un atractivo importante que es la presa, además de contar con la Sociedad Cooperativa la cual cuenta con equipamiento e instalaciones básicas para el turismo, tales como restaurantes, estacionamiento, embarcadero y bungalows.

Como es notorio en la última década se ha incrementado el interés de diversos grupos comunitarios en participar en proyectos turísticos relacionados con la naturaleza, ya sea el ecoturismo, el turismo de aventura o turismo rural, tomando como base su riqueza natural y cultural, pero sobre todo por la expectativa de los beneficios económicos que se pueden obtener al ofrecer servicios turísticos de alta calidad a los visitantes que buscan apreciar esta riqueza. La Sociedad Cooperativa de Yosocuta forma parte de estos grupos interesados en ofrecer un lugar con alta calidad tanto en el entorno, como en los servicios así como también en actividades turísticas alternativas, todo bajo los principios de la sustentabilidad.

Sin embargo, a pesar de ya contar con la infraestructura esencial, no posee un programa local de desarrollo turístico, por lo que sus estrategias y acciones están dispersas entre los prestadores de servicios y la comunidad, sin existir una coherencia y una directriz fija que los conduzca al desarrollo turístico sustentable de la comunidad.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un modelo que contemple de manera integral las partes involucradas en el mejoramiento de la Sociedad Cooperativa y desarrollo turístico sustentable de la comunidad de Yosocuta.

Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual del turismo.
2. Examinar las características sociodemográficas y analizar las principales actividades económicas de la localidad de Yosocuta.
3. Diagnosticar la situación actual de la Sociedad Cooperativa de Yosocuta.
4. Evaluar el potencial turístico de Yosocuta.
5. Diseño del modelo de desarrollo turístico sustentable.

LIMITACIONES DE ESTUDIO

La propuesta de investigación es el diseño de un modelo sistémico para el desarrollo turístico en la Cooperativa de la localidad de Yosocuta, el modelo es una propuesta para el desarrollo de actividades turísticas sustentables, la investigación no abarca la implementación dentro de la empresa, pero contará con los elementos necesarios para su aplicación cuando se cuente con los elementos necesarios. Además, podrá aplicarse dentro de cualquier localidad o municipio con potencial turístico que desee adoptarlo como un modelo administrativo para fortalecer y desarrollarse a niveles más elevados de organización, incrementando su demanda, beneficiando a la comunidad donde se implante y posicionando a ésta como un destino turístico competitivo.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para cubrir los objetivos planteados, el desarrollo de la investigación se dividió en tres etapas:

La primera consistió en la investigación bibliográfica, hemerográfica y documental, para enriquecer el marco de referencia y el marco teórico dentro del cual se realizó la investigación, y así, poder aterrizar sobre el objeto en estudio teniendo una visión holística. Se obtuvo la información sobre la situación actual del turismo, obteniéndose en el Centro de Documentación Turística de la Secretaría de Turismo Federal, así como en publicaciones periódicas y en la página oficial de la misma. Se recopilaron datos sociodemográficos y de desarrollo turístico de Oaxaca, Huajuapán,

concluyendo en la localidad de Yosocuta. Esto se obtuvo del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), así como en la página Web oficial del Estado de Oaxaca.

La segunda etapa consistió en la investigación de campo, con el objetivo de determinar el potencial turístico de San Francisco Yosocuta a través de la realización de un diagnóstico turístico local, fundamentándose en la metodología propuesta por la Secretaría de Turismo Federal (SECTUR) para identificar las condiciones que presenta San Francisco Yosocuta, esto para desarrollar productos turísticos que tengan la facultad de satisfacer la demanda actual y futura de visitantes. La Evaluación del Potencial Turístico de Yosocuta se llevó a cabo en tres fases; en la primera se describieron los recursos naturales y culturales, en la segunda fase se realizó el diagnóstico analizando la oferta turística del lugar, y la tercera fase consistió en la evaluación del potencial a través de cuestionarios, criterios de evaluación y un sistema de medición. Para el logro de este apartado se realizaron visitas de campo a la localidad bajo estudio y a otras involucradas, donde se entrevistaron a funcionarios clave en el desarrollo turístico local para obtener la información sobre las actividades turísticas locales. Para la obtención de información sobre la Sociedad Cooperativa y su desarrollo turístico que ha tenido se realizaron entrevistas a los miembros que la conforman y a asesores externos a la misma

La tercera etapa y final, consistió en la elaboración del modelo teniendo como fundamento a los resultados de las etapas anteriores y siguiendo la metodología de Sistemas Viables de Stafford Beer, se llevó a cabo el diseño del Modelo de Sistemas Viables aplicado a la Sociedad Cooperativa de Yosocuta, como unidad clave en la operación de las actividades turísticas actuales y futuras.

Se utilizó el paradigma de sistemas porque permite la integración de los métodos cuantitativos y cualitativos, postulando la complementariedad entre ellos y no antagonismo. A través de este paradigma no sólo se explica el fenómeno en estudio sino también se encaminan acciones para transformar la realidad. El paradigma presenta gran aplicación a las organizaciones sociales por sus propiedades de flexibilidad y adaptabilidad.

MATRIZ DE CONGRUENCIA

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
Diseñar un modelo que contemple de manera integral las partes involucradas en el mejoramiento de la Sociedad Cooperativa y desarrollo turístico sustentable de la comunidad de Yosocuta.	Analizar la situación actual del turismo.	<p>¿Cuál es la situación que guarda el país respecto al turismo?</p> <p>¿Cómo se manifiesta la actividad turística en el Estado de Oaxaca?</p>
	Describir las características sociodemográficas y analizar las principales actividades económicas de la localidad de Yosocuta.	<p>¿Cómo se manifiesta la actividad turística en la región bajo estudio?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la Sociedad Cooperativa y la actividad turística local?</p>
	Analizar la situación actual de la Sociedad Cooperativa de Yosocuta.	¿Cómo es la administración y la estructura en la Sociedad Cooperativa?
	Evaluar el potencial turístico de Yosocuta	<p>¿Cuál es el comportamiento de la demanda y de la oferta turística de la comunidad bajo estudio?</p> <p>¿Cuál es la vocación turística de la comunidad?</p>

	<p>Diseñar el modelo de desarrollo turístico sustentable</p>	<p>¿Qué es y cómo se estructura un sistema Viable?</p> <p>¿Qué funciones hacen viable al sistema?</p> <p>¿Cuál es el producto de un Sistema Viable adaptado hacia el desarrollo turístico sustentable de una comunidad?</p> <p>¿Quién hace posible el funcionamiento del modelo?</p>
--	--	--

Capítulo I

TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS, TURISMO Y SUSTENTABILIDAD

1.1 Pensamiento Sistémico

El pensamiento sistémico aparece formalmente a partir de los cuestionamientos que hace el biólogo Alemán Ludwig Von Bertalanffy, a partir de los problemas de la Biología cuestiona la aplicación del método científico ya que éste se basa en una visión mecanicista y causal, que lo hace débil como esquema para la explicación de los grandes problemas que se dan en los sistemas vivos. Este cuestionamiento lo llevó a plantear un reformulamiento global en el paradigma intelectual para entender mejor el mundo, surgiendo formalmente lo que se conoce como el paradigma de sistemas.

Para los expertos en sistémica organizacional del Instituto Andino de Sistemas el pensamiento sistémico (IAS, 2004) “es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa”. El pensamiento sistémico está basado en la dinámica de sistemas y es altamente conceptual, provee de modos de entender los asuntos empresariales mirando los sistemas en términos de tipos particulares de ciclos o arquetipos e incluyendo modelos sistémicos explícitos de los asuntos complejos. A partir del pensamiento sistémico, se da un enfoque de sistemas a la investigación, el cual es “una propuesta administrativa útil y válida que ha demostrado científicamente su efectividad, estrechamente relacionada con el entorno de la organización, que facilita la relación humanista empresarial y que permite la aplicación de modelos diferentes para problemas diferentes” (Cuevas, 2007).

El enfoque sistémico es la construcción de modelos, y a un modelo se le puede definir como una “representación de la realidad; es una abstracción, una simplificación de la misma” (INEI, s.f.:20). Un modelo captura la esencia funcional del sistema, con el detalle suficiente como para que pueda utilizarse en la investigación y la

experimentación en lugar del sistema real, con los beneficios que esto arroja, menos riesgo, tiempo y costo; para posteriormente establecer su viabilidad dentro de la realidad y transformarla. Aquí radica la importancia de aplicar un modelo dentro de las investigaciones del área de las ciencias sociales.

El pensamiento sistémico es integrador, tanto en el análisis de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de allí, proponiendo soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura de lo que se define como "sistema", así como también de todo aquello que conforma el entorno del sistema definido.

En sí, “la idea esencial del enfoque de sistemas radica en que la actividad de cualquier parte de una organización afecta la actividad de cualquier otra” (Cuevas, 2007) entonces en la aplicación de los sistemas dentro de una organización, no hay partes aisladas, por el contrario todas las partes actúan bajo una misma directriz orientada hacia los objetivos organizacionales, por lo que el funcionamiento eficaz de cada una de las partes, es fundamental para la viabilidad del sistema total.

La fenomenología de Husserl (1984) y la hermenéutica de Gadamer, son filosofías que enriquecen el pensamiento sistémico contemporáneo dando origen a la variedad interpretativa, es decir, donde se rompe los esquemas tradicionales de ver a las organizaciones con un fin predeterminado invariable, sino que propone el visualizar diversos objetivos organizacionales en función a las perspectivas de los involucrados.

El objetivo de adaptar un modelo sistémico al desarrollo turístico de una comunidad es diversificar sus funciones dentro de la sociedad, enriqueciendo su participación en el desarrollo económico local, regional y por qué no, estatal. Comunidades como San Francisco Yosocuta, requieren de organizaciones privadas, sociales o públicas, con directrices determinadas hacia el desarrollo, que a partir de sus intereses particulares, se generen objetivos sinérgicos integrales y comunes hacia el fortalecimiento de la sociedad.

Bajo la perspectiva del enfoque de sistemas la realidad que concibe el observador que aplica esta disciplina se establece por una relación muy estrecha entre él y el objeto observado, de manera que su "realidad" es producto de un proceso de co-construcción entre él y el objeto observado, en un espacio y tiempo determinados, constituyéndose dicha realidad en algo que ya no es externo al observador y común para todos, como lo plantea el enfoque tradicional, sino que esa realidad se convierte en algo personal y particular, distinguiéndose claramente entre lo que es el mundo real y la realidad que cada observador concibe para sí. Aquí la importancia de llevar a cabo una investigación de campo estrictamente planeada que bajo la postura de investigador, me involucre dentro de la realidad de la unidad en estudio, para poder identificar la problemática concreta y abstraerla a la integración del modelo, y desde la abstracción, plantear las respuestas y soluciones a la realidad concreta, y sí en algún momento la sociedad cuentan con todos los requerimientos para la aplicación, el modelo proporcionará los elementos necesarios para transformar la realidad de manera integral y sustentable a través del desarrollo de actividades turísticas que fortalezcan las actividades económicas existentes y esto se vea reflejado en el bienestar social.

1.2 Teoría General de Sistemas

Los sistemas se estudian desde hace siglos y dentro de su evolución se han posicionado como un concepto clave en la investigación científica, su importancia ha llevado a estudiarlos como entidades integradoras y no sólo como conglomerados de partes aisladas. Por ello, el aspecto multidisciplinario de los sistemas requiere la cooperación de diversas disciplinas científicas con el objetivo de alcanzar una mayor abstracción de la realidad y un mayor enriquecimiento del conocimiento. Es así, como hoy se cuenta con una Teoría General de Sistemas (TGS) que da la pauta y la metodología para llevar a cabo la investigación actual.

L. von Bertalanffy, es considerado como uno de los fundadores de la Teoría General de Sistemas y uno de los precursores del movimiento de sistemas, es quien a partir de la necesidad de ver al organismo viviente como un sistema organizado, se da a la

búsqueda de las leyes que rigen su comportamiento. Concibe así alrededor de la década de 1920 a 1930 la idea de la TGS como una doctrina interdisciplinaria que elabora principios y modelos aplicables a sistemas en general y que determina las correspondencias o isomorfismos existentes entre sistemas de diferente naturaleza.

En 1932 publica *Theoretische biologie* para después dar a conocer *Teorías modernas del desarrollo* en 1933 y los *Problemas de la vida* en 1952, junto con el ensayo *Teoría de sistemas abiertos en física y en biología* en 1950, estos trabajos sirvieron para afirmar los conceptos y planteamientos de la TGS. (Molina, 1997:30).

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, s.f.: 8) de Perú define a la TGS como “una forma ordenada y científica de aproximación y representación del mundo real, y simultáneamente, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinario”. Es así, como la TGS otorga una perspectiva integradora que establece interacciones y propicia el intercambio de información y socialización entre las distintas disciplinas.

La TGS se caracteriza por ser una teoría de principios universales aplicables a los sistemas en general, la cual no busca solo explicar el fenómeno en estudio, sino también producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Según Bertalanffy (1976) los fines principales de la TGS son conducir hacia la integración científica del conocimiento multidisciplinario, desarrollar principios unificadores que vayan verticalmente por el universo de las ciencias individuales, centrarse en la TGS, integrar a las ciencias naturales y sociales y, aprender hacia la teoría exacta los campos no físicos de la ciencia.

El conocimiento y evaluación de hechos y fenómenos dentro de la TGS, pueden realizarse por medio de dos enfoques básicos: el enfoque reduccionista o merológico (de *meros*-parte, relacionado con las partes) y holístico (del griego *holos*-relacionado con el todo) o integral ya que la TGS se inscribe en el contexto del enfoque holístico, al cual además, sustenta.

El reduccionismo aborda la realidad descomponiendo los problemas, al reducirlos y sacarlos de su marco global, y una vez que se separa el problema, se le analiza y prescribe su solución, pero sin tomar en cuenta el contexto del problema, es decir, las relaciones que mantiene el problema con otros fenómenos. Esta forma de pensar y actuar es también mecánica y simplista, corresponde a un razonamiento analítico de descomposición de los problemas en sus unidades básicas de integración.

“El enfoque holístico persigue abarcar integralmente los hechos y fenómenos. Aborda conjuntos de problemas y las relaciones entre ellos hasta conformar un “todo”, del enfoque se desprende la doctrina expansionista, llamada así porque tiene lugar una expansión del objeto de estudio hasta el punto de relacionarlo con otros objetos con los que mantiene diversas relaciones” (Molina, 1997:29). En la complementariedad, se conocen las causas de un problema descompuesto en sus unidades más simples, se procede a la integración de las partes estableciendo relaciones en todas las direcciones y con todas las partes, esto lleva a relaciones cada vez más complejas ya comprendidas por sus causas simples.

El concepto de sistema, “se aplicó de manera general para concebir a elementos que se relacionaran significativamente entre sí, en el sentido de que el nivel de interdependencia fuera elevado, que tuvieran cierta precisión en el tiempo y el espacio, y que poseyeran una cohesión interna” (Gutierrez, 1984: 222 en Osorio, 2006).;

Ludwig von Bertalanffy, estableció la existencia de sistemas abiertos y cerrados, los cuales presentan las siguientes características:

1. *Sistemas abiertos.* Son aquellos que por medio de canales de entrada y salida importan y exportan energía, materiales e información con su entorno. Por lo tanto, “son sistemas dinámicos, en constante cambio y adaptación” (Molina, 1997:35). Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un

continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización. V. L. Parsegian, señala que un sistema abierto es aquel en el cual:

- a. existe un intercambio de energía e información entre el sistema y su entorno,
- b. el intercambio es de tal naturaleza que logra mantener alguna forma de equilibrio continuo,
- c. las relaciones con el entorno son tales que admiten cambios y adaptaciones, como el crecimiento en el caso de los organismos biológicos (Parsegian visto en Molina, 1997:35).

En sí, un sistema abierto es el “que interactúa con su medio, importando energía, transformando de alguna forma esa energía y finalmente exportando esa energía convertida” (Bertoglio, 2001).

2. *Sistemas cerrados.* Son los sistemas que “no interactúa con su medio ambiente, es decir, es el que automáticamente controla o modifica su propia operación al responder a los datos generados por el sistema mismo” (UAIM, 2007). No mantienen intercambios con el medio ambiente. “Los sistemas cerrados son preocupación de la física ordinaria, de la fisico-química y de la termodinámica” (Von Bertalanffy, 1980:39). Estos sistemas son propios de las investigaciones en laboratorios. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado, que opera con un mínimo intercambio de energía y materia con el ambiente. Son sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable.

La definición del sistema abierto o cerrado esta en función a la disciplina dentro de la cual se está investigando, en el caso de las ciencias sociales se esta inmerso dentro de los sistemas abiertos por las relaciones que existen entre el objeto en estudio y su entorno.

Molina (1997) plantea que la Teoría General de Sistemas cumple los siguientes objetivos fundamentales

1. **Las totalidades.** Es el estudio y evaluación de conjuntos de problemas, situaciones u objetos, los que no se podrían comprender si se abordaran aisladamente o se trataran de entender en función del pensamiento mecanicista de causa-efecto.
2. **La teleología de los sistemas.** Considerando que *telos* se refiere a la direccionalidad de un sistema, la teleología se preocupa por conocer y evaluar la conducta persecutoria de objetivos y metas que desarrollan los sistemas... la teleología toma en cuenta el comportamiento, la conducta que se sigue en un sistema para alcanzar determinados objetivos y metas, por lo que se considera su adaptabilidad, eficiencia, crisis, errores, mecanismos reguladores de la conducta y la retroalimentación.
3. **Los isomorfismos.** Son las analogías de estructuras y de formas que se representan en los diversos campos de la ciencia. Las analogías son las similitudes que existen entre fenómenos o eventos distintos. Los isomorfismos contemplan también a las homologías, es decir, el hecho de que los sistemas, por distintos que sean, tienen ciertas características comunes.

Concomitante al tipo de sistemas y a los objetivos fundamentales de los mismos, en 1993 Schoderbek y otros estudiosos atribuyeron a la Teoría General de Sistemas ciertas características: (INEI, s.f.:12)

- ☞ **Interrelación:** Es la relación que se establece entre los elementos del sistema, tomando en cuenta cada uno de ellos en forma individual.
- ☞ **Totalidad:** El enfoque de sistemas es holístico, trata de hacer frente a todo con todos sus componentes de forma interrelacionada y conjunta.

- ☞ **Búsqueda de Objetivos:** Los sistemas están compuestos por elementos particulares con objetivos específicos que son siempre considerados. La interacción de estos elementos hace posible que se alcancen las metas trazadas en el sistema o se llegue a una posición de equilibrio.
- ☞ **Insumos y productos:** Son esenciales para el funcionamiento de los sistemas, ya que su flujo eficiente genera las actividades que originarán el logro de las metas.
- ☞ **Transformación:** Un sistema transforma entradas y salidas de insumos, productos y energía en busca de lograr los objetivos planteados.
- ☞ **Entropía:** Término directamente relacionado con un estado de desorden. Bajo el paradigma de que los sistemas tienden hacia el desorden, si se dejan aislados perderán el dinamismo, convirtiéndose en sistemas inertes.
- ☞ **Regulación:** Todos los componentes existentes dentro del sistema interactúan por las relaciones establecidas ante el flujo de materia, información y energía; los sistemas deben ser regulados para de esta forma cumplir con los objetivos deseados.
- ☞ **Jerarquía:** Existen los sistemas que son un conjunto de subsistemas, y aunque entre ellos no existen estructuras jerárquicas lineales descendentes, se establece un orden organizacional de las interacciones de los subsistemas para definir los flujos de información, energía y materia; y a la vez, establecer las funciones reguladoras que controlan la entropía.
- ☞ **Diferenciación:** Todos los sistemas contienen unidades especializadas dedicadas a funciones específicas. Dentro del orden organizacional, se establece la diferenciación de subsistemas de acuerdo a sus funciones dentro del sistema y no al grado de importancia o jerarquía.
- ☞ **Equifinalidad:** Todo sistema, “bajo diversas condiciones iniciales, es posible llegar al mismo estado final” (INEI, s.f.:24), es decir, existe más de una ruta para lograr los objetivos del sistema, esto otorga flexibilidad en el funcionamiento interno y propicia el potencial de la capacidad del sistema de responder a los objetivos planteados.

Desde los años cincuenta, a través de la creación de una asociación denominada la Sociedad para la Investigación General de los Sistemas (SGSR), Kennet E. Boulding, Anatol Rapaport, Ralph Gerard y Ludwig von Bertalanffy, sistematizan y difunden la TGS, como un método común a todas las ciencias aplicable a distintos objetos de estudio. La SGSR evolucionó a la Sociedad Internacional para la Investigación General de Sistemas (ISGSR), la cual dio paso a la actual Sociedad Internacional para la Ciencia de los sistemas (ISSS).

La TGS se ha desarrollado en últimas décadas, asumiendo el papel de una nueva orientación cinética, con un carácter y contenido tal, que sobrepasa el reduccionismo de las disciplinas tradicionalmente conocidas. Hoy por hoy, es una metodología viable para cualquier rama de la ciencia, actualmente es fundamental para el desarrollo de investigaciones en áreas como las Ciencias Sociales dentro de las cuales se encuentra el turismo, por lo que a partir de estas premisas, la presente investigación se fundamenta en los objetivos y principios de la TGS.

1.3 Modelos Turísticos

La importancia de la realización de modelos estriba en la capacidad de abstraer de la realidad los elementos invariables y, a partir de ellos, generar una idea conceptual que puede ser expresada a través de una representación gráfica. Un modelo es la representación abstracta de la realidad, es la idea plasmada de los elementos invariables obtenidos a través de la observación de un fenómeno; “es la representación de la realidad; es una abstracción, una simplificación de la misma” (INEI, s.f.:20). Los actuales modelos del turismo que existen en el país llegan a describir, y en algunos de los casos analizan y explican las distintas situaciones turísticas que se presentan, muy pocas veces se vuelven modelos predicativos de la realidad que permitan ser la base para una correcta toma de decisiones que garantice el desarrollo integral turístico de las comunidades.

Al elaborar un modelo, generalmente se representa de una manera muy general la idea, y es inevitable no omitir algunas particularidades del fenómeno observado, esto no le resta validez científica al modelo y éste puede mantener su utilidad y veracidad.

Así lo afirma Sergio Molina al citar a Popper: “todo modelo, tanto en Física como en la Ciencias Sociales es necesariamente una simplificación radical. Por necesidad debe omitir muchas cosas y exagerar muchas otras” (Molina, 1997).

En México durante la década de los sesenta se utilizó un modelo de representación que elaboró el Instituto Mexicano de Investigaciones Turísticas (dependiente en ese tiempo del Consejo Nacional de Turismo), que se constituyó como una herramienta de interpretación del hecho turístico en el país. En este planteamiento se reflejan muchas de las principales preocupaciones de la época, este modelo fue utilizado de manera provechosa en su tiempo y buscó el ordenamiento sistemático de la temática turística a partir de factores directos e indirectos, los cuales son conocidos como estructurales y dinámicos. El modelo sólo enfocaba los esfuerzos de aproximación a la búsqueda de resultados operativos y limitaba las posibilidades de planeación y programación para el sector público y privado (Ramírez Blanco, 1998 citado en Jiménez, 2005).

Por otro lado, el Ingeniero mexicano Raymundo Cuervo, director de la Dirección de Planeación del entonces Departamento de Turismo de México, fue el primero que utilizó la Teoría General de Sistemas para la interpretación del sistema turístico, sin embargo, este modelo no tuvo repercusiones debido a que sólo se aplicó a un problema en específico: rutas aéreas.

Sergio Molina a partir de la estructura del sistema turístico, realizó un Modelo que ha auxiliado a la identificación de algunos de los más importantes actores y aspectos de la práctica turística, a los que considera subsistemas. Utiliza el concepto económico de la demanda en la representación del turista, centra sus observaciones en la función de gasto y necesidades, enfocándose específicamente en las necesidades “físicas y espirituales del turista”. Sergio Molina consideró como elementos constituyentes del sistema el conjunto de atributos que le dan sentido al mismo: superestructura, demanda, atractivos, equipamientos e instalaciones, infraestructura y comunidad local, contenidos todos dentro de un supersistema sociocultural -entorno- (Molina, 1992 en Jiménez, 2005).

1.3.1 Modelo Turístico Tradicional

En el modelo de turismo tradicional las empresas ofrecen servicios y productos estandarizados y uniformes, con lo cual, “se conciben y operan por sobre los rasgos culturales y naturales que las enmarcan, de modo que se ponen en marcha y construyen hoteles similares, ubicados en regiones, culturas, países y continentes diferentes” (Molina, 1993:2). Por ello, los turistas en general buscaban servicios y productos estandarizados, ya sea en cuanto a descanso, transportación o alojamiento. Tal estandarización es una herencia de los antiguos prestadores de servicios y servidores. (Zamorano, 2002). En este modelo, el medio ambiente era considerado como la materia prima y como la base más importante para el desarrollo de la actividad turística, considerando a los recursos naturales como renovables.

El modelo tradicional bajo el cual opera la actividad turística en el país, realmente ha sido rebasado por las nuevas tendencias, por las nuevas formas de hacer turismo. Hoy en día se requiere de modelos cinéticos, flexibles y adaptativos que evolucionen a la par de las tendencias mundiales del mercado, de las necesidades y demandas de los turistas.

Desde los inicios de la década de los treinta, el turismo se ha querido entender como un fenómeno de movimiento de personas de un lugar de residencia habitual a otro distinto y temporal; desplazamiento que causa una serie de efectos sociales, económicos y culturales, principalmente. Para Oscar de la Torre el turismo “es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente por motivos de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural” (De la Torre, 1980:19). Por lo tanto, el turismo ha sido comprendido como un producto de la sociedad industrial, una consecuencia de la expansión de la capacidad para crear riqueza y finalmente, como una actividad que retroalimenta los procesos financieros y económicos a escala regional y nacional. Con esto, se puede decir que el hombre está

al servicio del modelo tradicional y no el modelo al servicio del hombre, sin tomar en cuenta que el hombre es mucho más que un simple consumidor de bienes y servicios, por esta razón es importante un nuevo modelo turístico alternativo, el cual comprometa al hombre en la búsqueda de una o de varias alternativas u opciones que contribuyan a conformar una respuesta más sólida y trascendente, además de enriquecer su cotidianidad espiritual, intelectual y práctica dentro de un entorno social e histórico determinado.

1.3.2 Modelo Turístico Alternativo

Es importante considerar que el turismo no solo tiene la capacidad para captar divisas o para generar empleos, sino que puede convertirse en un camino auténtico del desarrollo humano, ya que la nobleza de la actividad turística se envuelve en cuanto sirve al hombre, reconoce y solidifica su integridad.

La tendencia mundial actual de evolucionar hacia un modelo alternativo, que dé la pauta para la generación de productos diversificados y no masificados; un modelo donde las funciones de los involucrados se diferencian por sus características particulares, que propician una sincronización más humana y menos mecánica; que busca no sólo la maximización de los beneficios económicos sino también, y sobre todo, maximizar los beneficios no económicos orientados hacia un desarrollo integral.

Ante ello, Molina propone:

Un modelo alternativo para el turismo, más evolucionado y reconecedor de la complejidad humana, podría ser el *modelo fenomenológico* basado en una concepción humanista que sintetice las condiciones espirituales y materiales del hombre en perspectivas histórica y evolutiva[...] en el modelo resalta la importancia de las esencias, en el que los individuos desarrollen vivencias en las cuales sean conscientes de qué son y que existen[...] promueve la reflexión constante del hombre, la formación de un estado de conciencia superior a través de la relación con los objetos, con las experiencias turísticas[...] y los aspectos subjetivos del fenómeno. (Molina, 1997:106).

Molina (1997) presenta un modelo turístico tradicional constituido por seis principios que se aplican al diseño y operación de todas las actividades, y en contra parte las tendencias que enmarcan al nuevo modelo alternativo:

1. **Uniformación.** Se refiere a la relación del “diseño y producción de servicios de similares características. Promueve y justifica la producción seriada, la estandarización de servicios”; los grandes corporativos, establecen diseños y procesos estandarizados, ocasionando una tendencia a la uniformación de productos y servicios turísticos. Sin embargo, las tendencias actuales “muestran una inclinación a la desmasificación, a una relación de mayor complejidad con los turistas [...] esto trae como consecuencia elevar el grado de satisfacción y, por ende, los niveles de ingreso”.
2. **Especialización.** Este principio está estrechamente relacionado con la división del trabajo. La estandarización persigue aumentar la eficiencia del trabajo a través de la especialización en la tarea para disminuir costos, para lo cual, Molina propone que es necesario dividir el proceso de producción en segmentos, sin embargo, es necesario mencionar que “en el turismo, el trabajo rutinario restringido a ciertos límites, empobrece la relación entre un prestador de servicios y un turista [...] la especialización obliga [a los empleados] a repetir interminablemente su tarea, hasta que llega un momento en que ésta pierde significado para ellos mismos, creándose un estado de ánimo tal, que despersonaliza su relación con los turistas reales y potenciales”. Mientras la especialización restringe la diferenciación de funciones, el modelo alternativo las favorece y considera como parte medular para el aprovechamiento del potencial turístico,
3. **Sincronización.** Se refiere a la “coordinación necesaria que debe haber entre los distintos trabajadores y las unidades económicas de producción, con el objetivo de obtener un producto determinado”. En el modelo turístico tradicional la sincronización es mecánica, ya que la división del trabajo actual en las organizaciones turísticas se establece en estructuras verticales, descendentes y autoritarias; estableciéndose flujos de información unidireccionales que finalmente se reflejan negativamente en la competitividad. Por su parte el

modelo alternativo se inclina hacia una sincronización orgánica, centrada en “un ambiente de tareas que no sólo involucra los aspectos de productividad del trabajo sino que, también, otorga relevancia a las dimensiones psicológicas y psicosociológicas”.

4. **Concentración.** Se refiere a la “agrupación de actividades en un espacio geográfico determinado [...] la concentración en el modelo turístico se presenta en la intención de aumentar la eficiencia por el empleo de recursos, o en otros términos, con el deseo de elevar la rentabilidad financiera de las inversiones, lo que constituye la finalidad esencial – implícita y explícita – del modelo incrementalista llamado industria turística”. La concentración, si bien genera una serie de beneficios derivados de la conglomeración de servicios en un espacio determinado, los impactos negativos generados son fundamentales dentro del paradigma del modelo alternativo. Este tiene el reto de sincretizar los espacios urbano y natural, es decir, crear espacios específicamente diseñados para la desconcentración de las actividades turísticas, sin desvalorar los aspectos financieros y sin dejar dentro de un plano secundario elementos naturales y sociales de relevancia.
5. **Maximización.** Este principio se refiere por un lado a optimizar el beneficio a través de privilegiar a la variable rentabilidad financiera de las inversiones, esto conduce a crear una industria turística como “una gran empresa económica-financiera, que al igual que cualquier otra industria, trata de detectar necesidades o de crearlas para empaquetarlas, etiquetarlas y venderlas en forma tal que se garantice la maximización del beneficio financiero para los inversionistas, antes que otro fin”. Esto conduce a hacer de los recursos naturales, la cultura, las costumbres y tradiciones meros productos superficiales listos para la comercialización, perdiendo la esencia y razón de ser de los mismos. Por otro lado, la tendencia de relacionar lo grande como sinónimo de lo bueno, de tal modo, se tiene la idea errónea de considerar que sólo los grandes corporativos pueden ofertar productos y servicios “buenos”, y por lo tanto son consideradas como “buenas” empresas. El modelo turístico alternativo se fundamenta en no sólo maximizar el beneficio financiero, sino también busca fortalecer aspectos como calidad en el servicio, la imagen, la hospitalidad y la

satisfacción plena del turista. Aparejado, tiene el reto de romper los paradigmas tradicionales y así, posicionar en la mente de los turistas que los destinos de menor tamaño suelen presentar mayor organización, integración, coordinación y además, propician beneficios comunes.

6. **Centralización.** Este principio se refiere “a que la toma de decisiones sobre cuestiones turísticas queda en manos de una autoridad, personal o institucional, que finalmente controla la orientación y el contenido del modelo industria turística”, en la mayoría de los casos esta autoridad no tienen la preparación o las capacidades en la materia, o bien, éstas “decisiones recaen sobre determinados grupos minoritarios, que representan intereses del sector privado y del público o estatal, los cuales tras un proceso de negociación conforman un conjunto de políticas afines a sus intereses, pero sin tomar en cuenta, o sin incluir en el proceso a un amplio contingente de organizaciones, instituciones e individuos, a los cuales dichas decisiones afectan directamente”. Para el modelo alternativo la descentralización de las decisiones es la tendencia a seguir para garantizar el desarrollo turístico integral. “La descentralización facilita un enfoque integral, mas apto para detectar, recoger, procesar y concretar ideas y conceptos que desemboquen en innovaciones de estructura, función y productos turísticos” (Molina, 1997).

El modelo alternativo fenomenológico y las nuevas tendencias del mercado global facultan cada vez más la capacidad de los individuos, prospectos compradores, de poder investigar, acceder a más información, analizar, comparar, escoger y experimentar el hecho de ser auto-gestor al diseñar su propio viaje. El individuo exalta su yo interno al buscar productos y servicios y diseñarlos de tal forma que satisfagan sus necesidades internas, así, los productos y servicios se adaptan a las necesidades de los clientes, y no éstos a los productos y servicios prediseñados.

Al respecto Zamorano (2002: 11) señala que “en el nuevo modelo de denominado turismo alternativo, la atención personal y la posibilidad del “viaje a la medida” son los factores más importantes en la elección del destino, además de que buscan vivencias y experiencias únicas, no repetibles, personales, en un entorno de calidad”.

En el modelo alternativo el foco generador de la totalidad de los procesos es el hombre y su intención de experimentar nuevas experiencias, ante ello el turismo esta dando un giro en relación con las nuevas necesidades, gustos y preferencias que busca el turista. Los viajes estandarizados han dejado de ser interesantes para un número creciente de personas, quienes comienzan a percibir al turismo como una extraordinaria posibilidad para promover su propio desarrollo personal, para vivir una experiencia de gran riqueza emotiva, simbólica y estética.

Las nuevas tendencias del turista obedecen al surgimiento de conciencia de mayor complejidad respecto de sí mismo y del mundo, a un cuestionamiento de las condiciones del medio ambiente cotidiano. Cuando un individuo intenta satisfacer las necesidades de su nueva conciencia, actúa intrínsecamente motivado y busca experiencias turísticas auténticas y dentro de estas nuevas tendencias, la respuesta está en el modelo alternativo: el ecoturismo, turismo rural, cultural y de aventura.

1.4 Sistema Turístico

En los últimos años se ha comenzado a desarrollar un nuevo enfoque en el estudio del turismo, el cual consiste en analizar su funcionamiento a través de la aplicación de la Teoría General de Sistemas.

El turismo es un sistema abierto y dinámico donde se intercambia información con el exterior de manera permanente, por lo que una modificación en las condiciones económicas, sociales o políticas de una región emisora, tiene una repercusión en el sistema y en los elementos que lo componen, así como también en otros sistemas. “Los subsistemas que integran el sistema turístico también son abiertos y dinámicos. Su entorno inmediato es el sistema turístico y el mediato, el supersistema socio-cultural. Los subsistemas importan energía, materiales e información que después de procesados son exportados como productos o servicios turísticos” (Molina, 1997:37).

Analizando el funcionamiento del turismo a través de la TGS, y entendiendo por sistema “un conjunto integrado de elementos interactuantes destinados a realizar cooperativamente una función determinada” (Acerenza, 1984), el Ingeniero

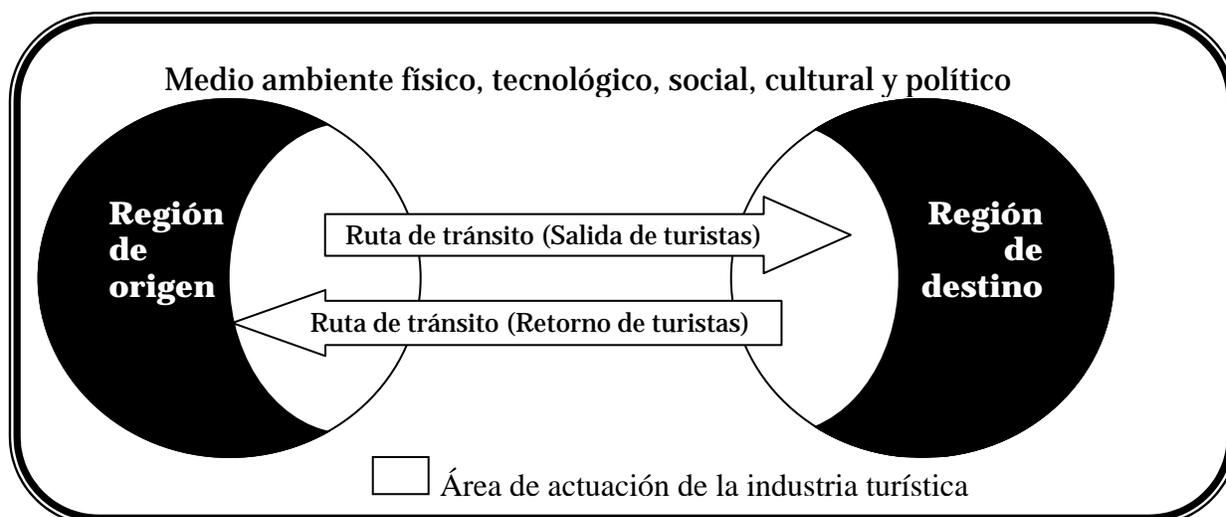
Raymundo Cuervo con fundamentos de álgebra booleana, la cual se basa en la Teoría de los Conjuntos, estableció como postulado que el turismo es un “conjunto definido de relaciones, servicios e instalaciones generados por los desplazamientos de las personas” e identificó dentro de este conjunto los siguientes subconjuntos:

- ☞ Transporte: en todas sus modalidades: aéreo, terrestre y marítimo.
- ☞ Alojamiento: hoteles, moteles, posadas, albergues, campamentos, villas, etc.
- ☞ Los servicios de alimentación.
- ☞ Los centros de amenidades y diversión.
- ☞ Los establecimientos comerciales relacionados.
- ☞ Los servicios complementarios: agencias de viajes, guías de turistas, arrendadoras de automóviles, etc.

Para Cuervo cada uno de estos subconjuntos, o elementos conformadores del sistema turístico se dividen a su vez, en otros subconjuntos.

Para Leiper, el turismo, analizado desde el punto de vista de la teoría general de sistemas es un sistema abierto, de cinco elementos interactuando en un amplio medio ambiente, siendo estos *Dinámicos*: el **turista**, tres elementos *Geográficos*: la **región generadora**, la **ruta de tránsito** y la **región de destino** y *Elemento económico*: **la industria turística**. Alrededor de estos cinco elementos se conforma el sistema total contenido en todos sus ambientes: social, cultural, económico y físico, por lo que se considera un modelo lógico, sencillo y efectivo de representación (Leiper, 1995 citado en Jiménez, 2005).

Leiper auxilia a organizar el conocimiento sobre el turismo de manera abstracta, de forma holística y sistemática.

Figura 1.1 Sistema Turístico Básico de Neil Leiper

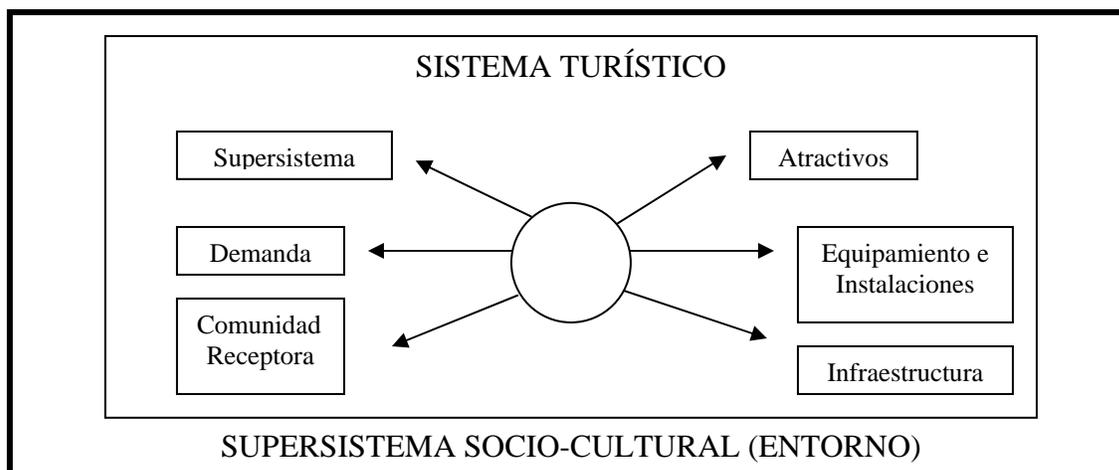
Fuente: Acerenza, 1984 tomado de Leiper, 1981:75

El objetivo del sistema turístico es fundamentalmente proporcionar a los turistas, las condiciones propicias para dejar transitoriamente su entorno habitual de vida con la búsqueda de experiencias gratificantes en lugares distintos al suyo. Otro objetivo del sistema turístico es el de considerar de manera consustancial al sistema, es decir, los satisfactores tienen que tener una correspondencia con los beneficios para la comunidad que los recibe.

El sistema turístico está comprometido con los tres sujetos que lo hacen posible, el turista, la comunidad y las empresas. El primer compromiso es con el actor clave de la actividad: el turista, a quien debe de proporcionar todos los elementos necesarios para hacer posible su desplazamiento y estancia; el segundo es generar efectos multiplicadores en los ámbitos económico, político y social de la comunidad receptora para incrementar los niveles de calidad de vida de la población; y finalmente debe de proporcionar los instrumentos de apoyo para el fortalecimiento de las empresas para maximizar beneficios y reducir costos, ya que son los prestadores de servicios quienes satisfacen las necesidades básicas y proporcionan experiencias significativas al turista.

Para Sergio Molina el sistema turístico esta integrado por un conjunto de subsistemas o partes que se interrelacionan e interactúan con el fin de alcanzar un objetivo común como lo muestra la figura 1.2.

Figura 1.2 El Sistema Turístico



Fuente:

Sergio Molina, 1997.

1. **Superestructura:** Son los organismos oficiales y privados que se encargan de regular el sistema turístico, los cuales se dividen en dos clases de sub-sistemas;

- ☞ *Organizacionales:* son organismos del sector público (Secretaría de Turismo, Fondo Nacional de Fomento al Turismo), organizaciones del sector privado (Asociación Mexicana de Agencias de Viajes, Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles) y organismos intergubernamentales (Organización Mundial del Turismo).
- ☞ *Conceptuales:* son las leyes, reglamentos, planes y programas.

La superestructura importa información del entorno, políticas nacionales de desarrollo económico y social; lo cual se traduce en un programa de turismo, lo transmite a los restantes subsistemas, que lo importan como insumo, que a su vez procesan para generar productos o servicios acordes a esas políticas.

2. **Demanda:** Está compuesta por los turistas y por sus necesidades físicas y espirituales. La demanda esta integrada por los turistas residentes en el país y los

residentes en el extranjero. Por otra parte, la demanda de necesidades físicas se refiere a la satisfacción como el comer, dormir y las espirituales se refieren a la contemplación, el aprendizaje, la autorrealización y las nuevas experiencias.

3. **Atractivos:** Son los principales motivadores y orientaciones del flujo turístico, se suelen clasificar de la siguiente manera:

- ☞ Sitios naturales: playas, lagos y montañas.
- ☞ Museos y manifestaciones culturales: ruinas arqueológicas
- ☞ Folklore: gastronomía y artesanías.
- ☞ Realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas: planetario, pinturas.
- ☞ Eventos programados: festivales, torneos deportivos.

4. **Equipamiento e instalaciones:** Comprende al conjunto de establecimientos especializados en la prestación de servicios turísticos y a las instalaciones que los apoyan.

☞ Equipamiento:

- ❖ Establecimientos de hospedaje; como hoteles, moteles, camping, trailer-parks, etc.
- ❖ Alimentos y bebidas; restaurantes, bares y cafeterías.
- ❖ Esparcimiento; discotecas entre otros agencias de viajes y comercios.

☞ Instalaciones, estas se dividen en:

- ❖ Agua y playa: marinas, palapas y muelles.
- ❖ Montaña: miradores, teleféricos y funiculares.
- ❖ Generales: piscinas o albercas, campos de golf, canchas de tenis.

5. **Infraestructura.** Es la que presta los servicios básicos o de apoyo al sistema turístico, la cual se puede clasificar en:

- ☞ Interna: redes telefónicas, alcantarillado, agua potable, vías de comunicación, localizadas dentro de los límites de influencia de un destino turístico.
- ☞ Externas: aeropuertos, carreteras, sistemas que contribuyen a entrelazar el destino con otros.

6. **Comunidad local.** Está conformada por las personas que residen el lugar y básicamente la comunidad local. Está compuesta por dos grandes segmentos:

- ☞ Grupos relacionados directamente con los turistas como meseros, guías de turistas, empleados de aerolíneas, de agencias de viajes y de hoteles.
- ☞ Grupos relacionados indirectamente: pescadores, campesinos, agricultores, obreros y policías.

1.5.-Desarrollo Turístico Sustentable

La actividad turística está a la vanguardia de la situación actual de la globalización económica (integración y competencia internacional), en donde los sistemas productivos deben modernizarse para no quedar fuera del mercado, siempre y cuando buscando el equilibrio entre conservación y rentabilidad, ya que, hay que tomar en cuenta que en los últimos años, el medio ambiente y los recursos naturales se han degradado de tal manera, que han pasado a ser “recursos escasos”, que requieren la atención de los gobiernos, los organismos internacionales, las ONG’s, las empresas, las comunidades y los individuos.

El desarrollo sustentable inició con la evolución de las relaciones que se han venido dando entre naturaleza-hombre, presentándose varias etapas:

1. **Fronteras económicas.** Los países desarrollados hasta el final de los 60’s consideraban la naturaleza como algo que existe para beneficio del hombre, para ser manipulada, explotada, modificada de todas las maneras siempre y cuando mejoren las condiciones de vida del hombre. En esta etapa la relación entre el hombre y la naturaleza es totalmente unilateral y antropocéntrica.

2. **Ecología profunda.** En esta etapa los ecologistas profundos promueven un punto de vista antropocéntrico, donde el hombre supone que es centro de todas las cosas los biocéntrico o armoniosos, ponen al hombre bajo la naturaleza, ven el actual desarrollo tecnológico como algo que conduce a problemas mayores, más costosos y más irreversibles, y no, a una forma deseable de progreso.
3. **Protección ambiental.** En esta etapa comienzan a institucionalizarse los estudios de impacto ambiental como una manera racional de ayudar en el cálculo costo-beneficio, comienza a darse importancia al impacto de la explotación de los recursos o de la contaminación pero son considerados externalidades a la economía y por lo tanto, imposibles de signarles un valor, así también la interacción humano-naturaleza es negativa; y persiste la dicotomía medioambiente-desarrollo.
4. **Administración de recursos.** La contaminación es considerada como un recurso negativo y no es una externalidad de la economía como en la etapa anterior. Se crea un esquema de sanción para aquellos que contaminan pero a la vez, a través de una multa se les otorga el derecho a contaminar, *el que contamina paga*. La preocupación por el medio ambiente es significado de antidesarrollo, se habla de desarrollo sustentable como sólo una restricción al crecimiento económico; se trata de economizar la ecología, y herir a la naturaleza significa herir al hombre económico.
5. **Eco-desarrollo.** Esta etapa requiere de una administración de largo plazo de la adaptabilidad, elasticidad e incertidumbre para reducir contingencias ecológicas no lineales causadas por sobrepasar los stocks ecoesféricos desconocidos. Se evoluciona a ecologizar a la economía y a todos los sistemas sociales. La visión positiva del ecodearrollo abarca un desarrollo de humanos y naturaleza integrados y que co-evolucionan.

La evolución desde las fronteras económicas en los 50's al eco-desarrollo en los 90's, han dado como resultado tres principios: sostenibilidad ecológica, sostenibilidad económica y sostenibilidad social. Estos principios son la base que fundamenta al término sustentabilidad.

La palabra sustentabilidad es usada por primera vez en 1980, en la Estrategia Mundial para la Conservación (EMC); es definida como desarrollo sustentable por la Unión Mundial para la Naturaleza (UION), el Programa de las Naciones Unidas para la Naturaleza (PNUMA) y la Fundación para Vida Salvaje (WWF).

En la EMC, se afirma que “la conservación no es lo contrario al desarrollo” si no que es un medio de utilizar los recursos naturales racional y limitadamente, contribuyendo a un mejor desarrollo, el cual, además de satisfacer las necesidades del presente, no compromete la existencia de recursos naturales para las futuras generaciones. Y es así como nace el término de “desarrollo sustentable”, el cual une los conceptos de desarrollo y de conservación. (Masri & Robles, 1997: 8)

La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente define que una sociedad sustentable es aquella que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para satisfacer las suyas.

En Río de Janeiro en 1992 en la Cumbre de la Tierra, se amplió el concepto: crear un marco que asegure el mejoramiento en la calidad de vida y la competitividad a largo plazo; asociando formas de coordinación, gestión económica y social que consoliden las capacidades locales.

En 1995 la Organización Mundial de Turismo (OMT) y otras organizaciones integran la Agenda XXI para la industria de Viajes y Turismo, cuyo programa de acción orienta y apoya a los organismos gubernamentales responsables del turismo, a las administraciones turísticas nacionales, a los representantes comerciales y a las empresas, para comprometer su potencial hacia el logro del desarrollo sustentable local y nacional.

En México, en el artículo 3° fracción XI de la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (LGEEPA), define el desarrollo sustentable como: “El proceso evaluable mediante criterios e indicadores de carácter ambiental, económico y social que tiende a mejorar la calidad de vida y la productividad de las personas, que se fundamenta en medidas apropiadas de preservación del equilibrio ecológico,

protección del ambiente y aprovechamiento de recursos naturales, de manera que no se comprometa la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras”.

Los principios fundamentales del desarrollo sustentable son: (Masri & Robles, 1997)

1. **Respetar y cuidar la comunidad de los seres vivos.** Este principio se refiere a que el desarrollo no debe afectar y deteriorar a otros grupos humanos, a las generaciones venideras y tampoco a los recursos naturales.
2. **Mejorar la calidad de vida humana.** El objetivo final del desarrollo es el de mejorar la calidad de vida de los seres humanos, lo cual se refiere a que tienen derecho a una vida saludable y prolongada, con derecho a la educación y al empleo, a un nivel de vida decoroso ligado directamente con el crecimiento económico y a la infraestructura que se requiere para ello. Sin embargo, es obvio que no todos los países se encuentran en la misma situación, por ello en los países con menos ingresos es difícil que sus habitantes se preocupen por la conservación de los recursos, cuando lo importante para ellos es sobrevivir.
3. **Conservar la vitalidad y diversidad de la tierra.** En este punto manifiesta que es importante y necesaria la actitud, una actitud que permita conservar los sistemas sustentadores de vida que otorga la naturaleza, por lo que es imprescindible manejar de otra manera los sistemas que mantienen el planeta apto para la vida, un factor esencial para la vida es el ecosistema, por ello se debe conservar el mayor número de especies y ecosistemas posibles.
4. **Mantenerse dentro de la capacidad de resistencia de la tierra.** La capacidad de carga de la tierra está ligada al impacto que provoca la sobrepoblación y la utilización de los recursos del planeta que cada persona emplea o desperdicia, los recursos renovables y no renovables son convertidos en productos y para que ello suceda es necesario consumir energía, y entre más contaminante sea la fuente de energía utilizada, más impacto tendrá sobre el medio ambiente. Para solucionar este problema se debe lograr un consumo de energía equitativo y sostenible con el fin de obtener un nivel de vida digno para todo ser humano.

5. **Modificar las actitudes y prácticas personales.** Es importante un cambio en las actitudes humanas hacia la naturaleza, esto es importante para poder vivir de manera sustentable, y para lograrlo es primordial que se tenga acceso a la información, por ello, se debe mantener a la gente informada sobre la importancia que tiene el ayudar a rescatar y valorar su entorno, pero esto se dará hasta que la gente se convenza de que esté cambio es para beneficio de todos y que con su participación se alcanzaran más eficientemente.
6. **Capacitar a las comunidades para que cuiden su propio medio ambiente.** Este es un principio clave, la capacitación de las comunidades para que cuiden su entorno, con lo cual se debe iniciar con la información actual y veraz del estado del medio ambiente y de qué forma la comunidad contribuye para su deterioro, por ello es necesario la educación y el acceso a la información, la cual permitirá a dichos grupos hacerse conscientes de su situación y hasta donde sea posible, crear en ellos una ética de vida que se convierta en una prioridad personal.
7. **Proporcionar un marco nacional para la integración del desarrollo y la conservación.** En este principio marca que para que una sociedad sea sustentable, el desarrollo humano y conservación deben integrarse, esto significa que son los gobiernos los que deben implantar medidas, políticas y leyes que soporten el cuidado del medio ambiente, donde garanticen el respeto de los derechos humanos, proteger a los pobres y los intereses de las generaciones futuras.
8. **Forjar una alianza mundial en pro de la recuperación y conservación del medio ambiente.** La sustentabilidad en una nación depende con frecuencia de la concertación de acuerdos internacionales para manejar recursos compartidos, por ello los países deben reconocer, que el medio ambiente mundial les interesa a todos, y la única forma de lograr un verdadero mejoramiento en el medio ambiente es mediante la concertación de todas las naciones; por lo que los países deben formar un modelo mundial para el desarrollo sustentable.

De la relación entre la sustentabilidad y las actividades turísticas, surge el concepto de

Turismo Sustentable, cuyo objetivo es rescatar y proteger los recursos naturales y culturales de una región, favoreciendo la permanencia de los ecosistemas y sus procesos biológicos básicos y generando beneficios sociales y económicos, al fomentar mejores niveles de vida para el visitante y la comunidad, a partir del aprovechamiento y conservación de estos recursos. Este concepto debe partir de una perspectiva holística y basado en el reconocimiento del sistema complejo sociedad-naturaleza (ambiente).

El turismo sustentable debe propiciar el desarrollo de otras actividades que pueden favorecerse con la llegada de turistas a la región, a través de la comercialización de diversos productos agropecuarios, artesanales y de especies locales (reglamentadas); y así se propicien beneficios ecológicos y socioeconómicos. Así mismo, se incorpore la educación ambiental, la capacitación y una planeación integral.

A nivel internacional se están realizando hace años intensos esfuerzos para lograr un desarrollo sostenible, hecho que se refleja a través de las diversas cumbres celebradas y en la actualidad, las actividades ya se han extendido hacia el tema del desarrollo sostenible del sector turístico, tema muy relevante especialmente para los países en desarrollo y con amplia biodiversidad.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) ha adoptado el enfoque sostenible para el turismo y lo ha definido de la siguiente manera: "El desarrollo sostenible o sustentable atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro". Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida.

La OMT plantea el turismo sostenible como un modelo de desarrollo económico que mejora permanentemente la calidad de vida de la comunidad, facilita al visitante una experiencia de alto nivel y protege al medio ambiente.

Por lo tanto, el turismo sostenible es un modelo de desarrollo económico diseñado para (Heras, 2004: 23):

- ☞ Mejorar la calidad de vida de la población local, la gente que trabaja y vive en el destino turístico.
- ☞ Proveer mayor calidad de la experiencia para el visitante.
- ☞ Mantener la calidad del medio ambiente del que dependen tanto la población local como los visitantes.
- ☞ La consecución de mayores niveles de rentabilidad económica de la actividad turística para los residentes locales.
- ☞ Asegurar la obtención de beneficios por parte de los empresarios turísticos.

El desarrollo turístico sustentable debe utilizar racionalmente los recursos disponibles, respetando, conservando y fomentando la esencia cultural de las comunidades receptoras, y además de los ecosistemas. El objetivo fundamental de este desarrollo debe satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de las regiones receptoras y además de cubrir las expectativas de los turistas.

El desarrollo turístico sustentable se presenta como una alternativa para buscar el progreso, con base en el aprovechamiento racional de los recursos naturales y humanos. Basado en tres principios de equidad: económico, social y ecológica (SECTUR: 2004):

1. **Principio económico:** Este principio se refiere principalmente, que haya suficientes ingresos económicos para todos y que se repartan de una manera justa, evitando el enriquecimiento excesivo de unos pocos a costa de todos. Para lo que es necesario que el ingreso económico de cada familia sea suficiente para cubrir con dignidad sus necesidades de alimentación, vivienda, vestido, educación, salud, entre otras.
2. **Principio social:** Es necesario que las posibilidades de bienestar y desarrollo humano estén al alcance de todos, sin importar su nivel económico ni el tipo de trabajo que realicen, para lo que es necesario, reflejar la importancia de la

amplia participación de todos los sectores implicados, para lograr la mejor solución a los problemas.

3. **Principio ambiental:** Se debe valorar a la naturaleza con respeto, cambiando la forma de relacionarlos con ella, para no provocar desequilibrios en los ecosistemas. Es necesario evitar que el mejoramiento económico y el progreso social se basen en la explotación y agotamiento de los recursos naturales y que cuando aún suceda así, se utilicen tecnologías alternativas para reducir y corregir el impacto ambiental.

El desarrollo sustentable debe partir del reconocimiento de la población como actor social, capaz de intervenir y proponer esquemas alternativos que permitan plantear soluciones a sus problemas y esquemas propios de prioridades, dentro de las que destacan el desarrollo humano y el ambiente.

La integración de lo social, económico y ambiental son fundamentales para el desarrollo turístico sustentable, ya que son la base de la actividad, por ello, es importante un turismo que apoye sin duda, las actividad económica dentro de las localidades y tome en cuenta los costos ambientales que ello conlleva evitando y reduciendo los costos. Es importante tomar en cuenta que llevando a cabo los principios de desarrollo turístico sustentable se mejorara la calidad de experiencias de los turistas.

Por ello todas las actividades llevadas a cabo en las localidades rurales deben ser bajo el nuevo modelo de turismo sustentable que intenta equilibrar el conjunto de fuerzas económicas, sociales, ambientales y culturales.

Capítulo II

MARCO CONTEXTUAL

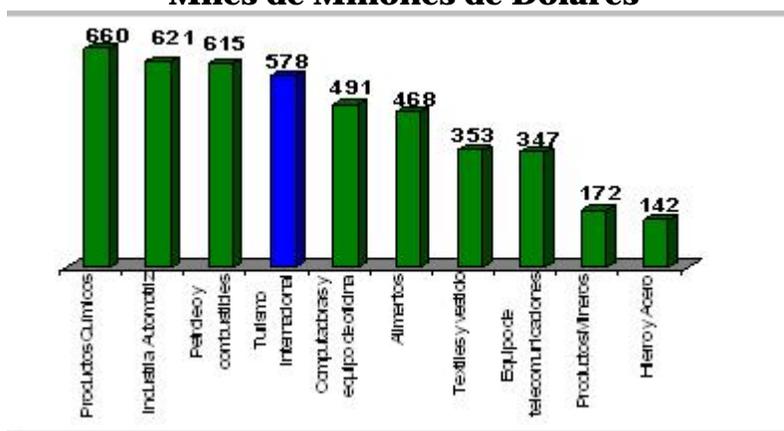
2.1 Análisis de la Situación Actual del Turismo

La importancia del turismo se manifiesta en aspectos económicos, políticos, sociales y ambientales. En la actualidad en el aspecto económico, el turismo representa una de las actividades fundamentales para garantizar el desarrollo de las naciones a nivel mundial; según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo el 10.6% del Producto Interno Bruto (PIB) Mundial lo genera el rubro viajes y turismo.

Aunado a lo anterior, el aspecto social se ve altamente beneficiado por la obtención de ingresos a través de la generación de empleos, y es así como el World Travel and Tourism Council en el 2005 estima que 1 de cada 12 empleos es generado por el turismo, lo que representa el 8.3% del empleo mundial, es decir, esto significa que 221.5 millones de personas están trabajando actualmente en la actividad turística (El PIB Mundial por Turismo, 2005).

En el 2002, el turismo ocupó el 4° lugar en ingresos mundiales por exportaciones con 578 mil millones de dólares, sólo después de los productos Químicos, la Industria Automotriz y, el Petróleo y Combustible; esto ubica a la actividad turística por encima de otras actividades que algunos considerarían más importantes como: las computadoras, la alimentación, la industria textil y minerales entre otros. (Ver gráfica2.1)

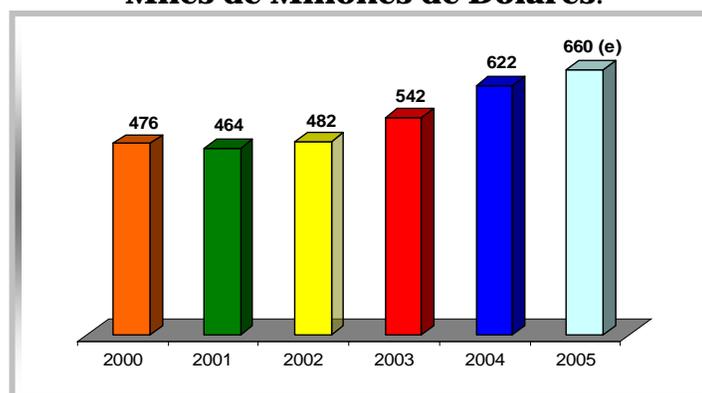
Gráfica 2.1 Ingresos Mundiales por Exportaciones (2002).
Miles de Millones de Dólares



Fuente: Organización Mundial de Comercio

Las divisas como fuente de ingresos en moneda extranjera representaron a nivel internacional para el turismo en el 2006 ingresos de 683 mil millones de dólares (ver gráfica2.2), según datos estimados de la Organización Mundial de Turismo (OMT). Esto representa un crecimiento constante en los últimos años a pesar de que el año 2001 fue difícil para la industria.

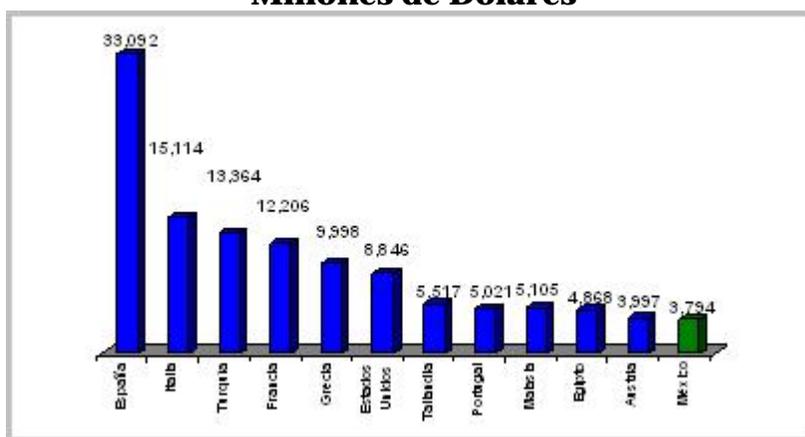
Gráfica 2.2 Divisas por Turismo Internacional (2005)
Miles de Millones de Dólares.



Fuente: Organización Mundial del Turismo.

Los ingresos por divisas en la actividad turística a nivel internacional para cada país quedan expresados en su respectiva balanza turística, y es así donde se puede observar el comportamiento de las importaciones versus las exportaciones entre los distintos países, siendo España el más alto en su balanza turística seguido de Italia y Turquía.

Gráfica 2.3 Saldo de la Balanza Turística (2004)
Millones de Dólares



Fuente: Organización Mundial de Turismo

El comportamiento turístico en México ha presentado cifras positivas, sin embargo este crecimiento no es el óptimo, en un periodo de 15 años sólo ha escalado una posición a nivel mundial en cuota de mercado, mientras que en 1990 estaba posicionado en el lugar número 8, para el 2005 ascendió al lugar 7 (SECTUR, 2006).

En el 2004 México se ubicó en la 8ª posición obteniendo el 20.6% en recepción de turistas internacionales, lo cual se puede observar en la tabla 2.1.

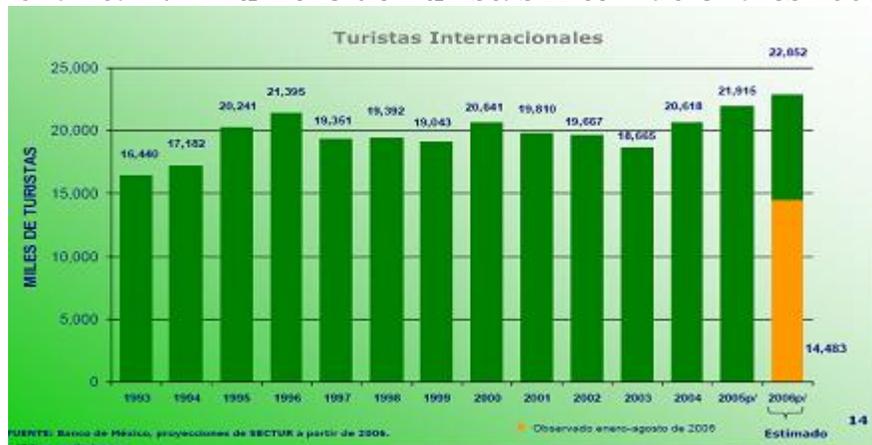
Tabla 2.1 Recepción de Turistas Internacionales (2004)
Millones de Personas

1. Francia	75.1
2. España	53.6
3. Estados Unidos	46.1
4. China	41.8
5. Italia	37.1
6. Reino Unido	27.7
7. HongKong (China)	21.8
8. México	20.6
9. Alemania	20.1
10. Austria	19.4

Fuente: Organización Mundial del Turismo.

El número de turistas internacionales tiende a incrementarse y para el 2006 se tienen en México 22,852 miles de turistas como se muestra en la gráfica 2.4.

Gráfica 2.4 Número de Turistas Internacionales 2006



Fuente. Secretaria de Turismo (SECTUR) 2006.

El crecimiento positivo de llegadas de turistas intencionales a México genera a la vez un incremento en el ingreso por turismo internacional (ver gráfica 2.5) alcanzándose la cifra de 12,475 millones de dólares, con un gasto medio de 741 dólares por turista.

Gráfica 2.5 Ingreso de Divisas por Turismo Internacional 2006
Millones de Dólares



Fuente: Secretaria de Turismo (SECTUR) 2006.

En el 2004, México a nivel mundial se ubicó en el lugar número 13 obteniendo el 10.7% de ingresos por turismo internacional.

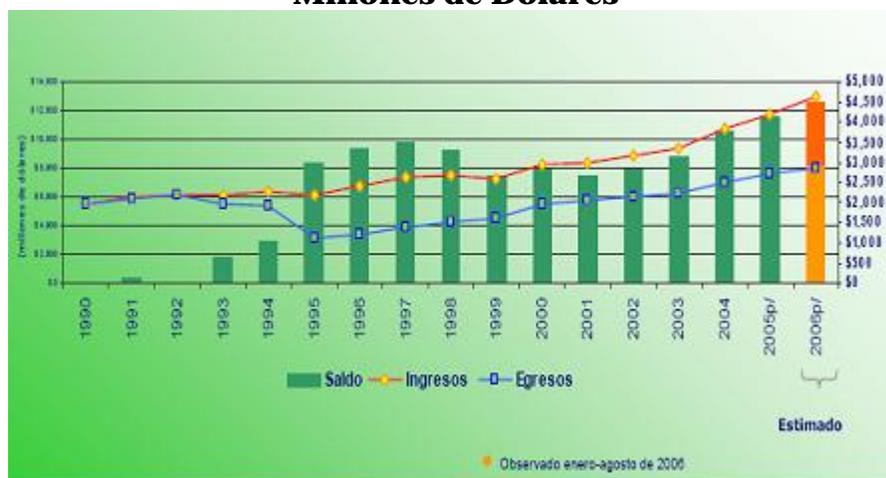
Tabla 2.2 Ingresos por Turismo Internacional (2004)
Miles de Millones de Dólares

1. Estados Unidos	74.5
2. España	45.2
3. Francia	40.8
4. Italia	35.7
5. Alemania	27.7
6. Reino Unido	27.3
7. China	25.7
8. Turquía	15.9
9. Austria	15.4
10. Australia	13.0
13. México	10.7

Fuente: Organización Mundial del Turismo (2004).

La importancia de la actividad turística en México queda expresada en el saldo de la balanza turística del país, la cual desde 1993 ha mantenido un saldo positivo. (Ver gráfica 2.6).

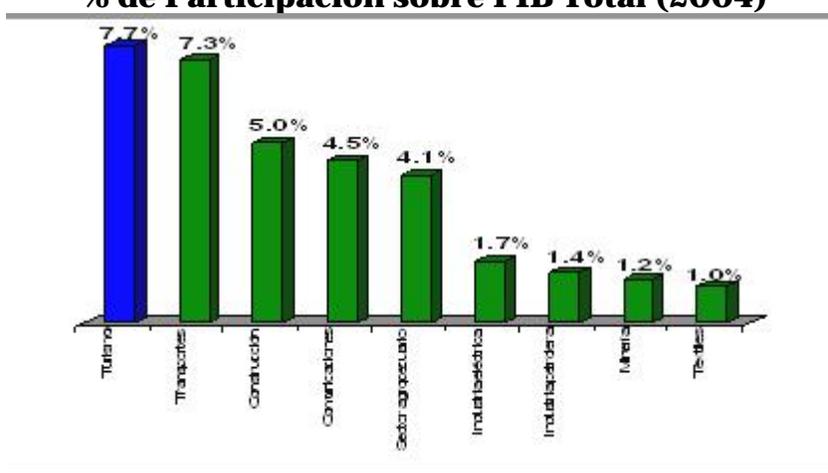
Gráfica 2.6 Balanza Turística (2006)
Millones de Dólares



Fuente. Secretaría de Turismo (SECTUR) 2006.

Los efectos del turismo sobre el ingreso nacional se manifiestan de diversas formas, como a través de su contribución al Producto Interno Bruto (PIB), siendo éste un instrumento de redistribución del ingreso y en los efectos multiplicadores resultantes del gasto de los visitantes teniendo repercusión en otras ramas de la economía. El turismo representa la principal actividad que contribuye al PIB con una participación en el 2004 del 7.7% a nivel nacional seguido de los transportes con el 7.3% lo que demuestra la importancia que tiene turismo en el PIB Nacional. (Gráfica 2.7).

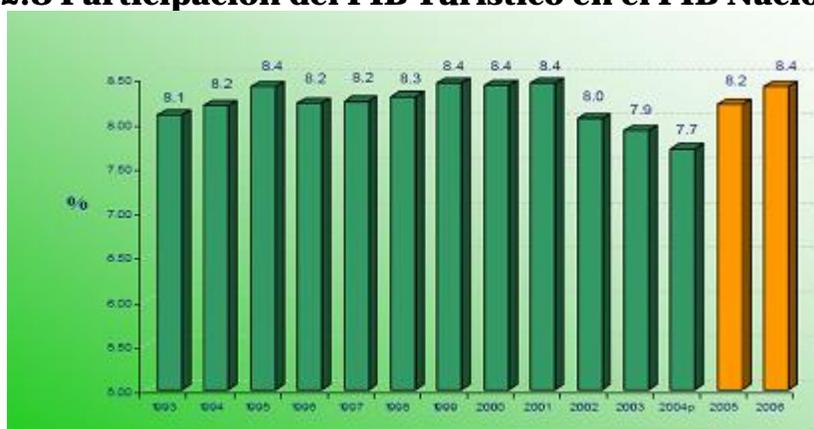
**Gráfica 2.7 Participación en el PIB Nacional
% de Participación sobre PIB Total (2004)**



Fuente: Banco de México (2004)

La participación del turismo al PIB Nacional se ha mantenido constante, en la última década la decaída más grande se presentó en el 2004 con un 7.7 %, actualmente se ha recuperado alcanzando 8.4%.

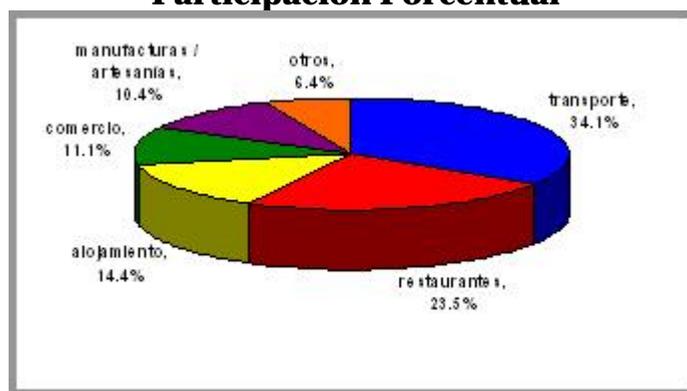
Gráfica 2.8 Participación del PIB Turístico en el PIB Nacional 2006



Fuente. Secretaria de Turismo (SECTUR) 2006.

Esta participación del turismo al PIB esta distribuida entre las distintas actividades determinadas como turísticas, de las cuales, las de mayor importancia productiva son el transporte, los restaurantes y el alojamiento (gráfica2.9)

**Gráfica2.9 Distribución del PIB Turístico 2004
Participación Porcentual**



Fuente: Banco de México

La Organización Mundial del Turismo (OMT) tiene previsto que el turismo será, en las próximas dos décadas, la actividad económica de servicios de más grande crecimiento; en el año 2006 creció el 4.5% lo que representa 842 millones de turistas (SECTUR, 2007). La importancia del turismo para México, radica en su participación del 8% al PIB, en la generación de casi dos millones de empleos directos, en el ingreso de casi 12 mil millones de dólares en divisas y en su contribución a la balanza comercial a través de lograr un saldo superávitaro en la ultima década.

2.2 El Estado de Oaxaca

El Estado de Oaxaca está ubicado en la parte sureste de los Estados Unidos Mexicanos. Oaxaca es el quinto Estado más grande en el país, con una superficie de 93,136 km² aproximadamente, que representan el 4.8% de la superficie total continental. Limita al Norte con Puebla y Veracruz, al Esté con Chiapas, al Sur con el Océano Pacífico y al Oeste con Guerrero. Su litoral comprende 549 kilómetros de longitud. El rasgo peculiar de su relieve lo conforman la Sierra Madre Oriental, la Sierra Madre del Sur y la Sierra Atravesada (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2006).

Tradicionalmente, Oaxaca estaba dividida en siete regiones, sin embargo actualmente esta dividida en ocho, esto de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI): Valles Centrales, Sierra Norte, Sierra Sur, Cañada, Costa, Mixteca, Papaloápam e Istmo de Tehuantepec, cada una con especiales características étnicas y geográficas pero todas con atractivos y bellezas enormes e innegables.

Figura 2.1 Mapa del Estado de Oaxaca



Fuente: <http://www.oaxaca.gob.mx>

Oaxaca posee un clima muy variado debido a lo accidentado de su terreno: es caliente seco en la región costera del pacífico, caliente húmedo en el litoral del Pacífico y las vertientes de la Sierra Madre, templado en el resto del Estado y frío en lugares de altitud superior a los 2,000 metros sobre el nivel del mar. (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2006).

El Estado de Oaxaca cuenta con varias presas para regar plantíos agrícolas y para generar energía eléctrica y entre las más importantes se encuentran la Temascal, el Cerro de Oro, la del Marqués y la de Yosocuta.

En cuanto a vegetación se calcula que en Oaxaca se encuentran 9 mil especies de plantas (más del 50% del total nacional) ya que de acuerdo al Inventario Nacional Forestal (INF) de 1994 indica que Oaxaca ocupa el tercer lugar nacional con mayor superficie arbolada, totalizando 5,105,020 ha. de bosques y selvas, presentando una gran variedad de ecosistemas. La silvicultura forma parte de la riqueza potencial de la

entidad, ésta se localiza en las regiones de la Sierra Norte y Sur, así como parte de la Mixteca Baja, y en lo que se refiere a maderas preciosas en la zona de los Chimalapas.

El Estado de Oaxaca cuenta con gran variedad de fauna, de acuerdo con el Instituto Nacional de Ecología posee 264 especies y subespecies de mamíferos que representan un 50% del total nacional; 701 especies de aves igual al 63% del total nacional, más de 467 especies de reptiles, el 26% del total nacional y; más de 100 especies de anfibios, el 35% del total nacional.

La riqueza de la flora y fauna del estado es preservada a través de la designación de Áreas Naturales Protegidas (ANP), éstas son porciones terrestres o acuáticas del territorio nacional representativas de los diversos ecosistemas, donde el ambiente original no ha sido esencialmente alterado y que producen beneficios ecológicos cada vez más reconocidos y valorados. Se crean mediante un decreto presidencial y las actividades que pueden llevarse a cabo en ellas se establecen de acuerdo con la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, su Reglamento, el Programa de Manejo y los Programas de Ordenamiento Ecológico. Están sujetas a regímenes especiales de protección, conservación, restauración y desarrollo, según categorías establecidas en la Ley.

El Estado de Oaxaca cuenta con un Área Natural Protegida: la *Reserva de Cuicatlán*, de 490,186 ha, que cubre 31 municipios de Oaxaca y 20 de Puebla; recientemente se integró como Área de Protección de Flora y Fauna *El bosque de Tonalá* de aproximadamente 5,000 ha en la comunidad de Santo Domingo Tonalá, la cual se localiza a 45 minutos de San Francisco Yosocuta y dentro de su programa de manejo contempla actividades turísticas alternativas, lo que representa una oportunidad para que en un futuro sea posible coordinar y establecer trabajo conjunto entre las dos organizaciones responsables de las actividades turísticas.

Dentro de la modalidad de Parques Nacionales, Oaxaca cuenta con dos sitios: *Parque Nacional Benito Juárez* y el *Parque Nacional Lagunas de Chacahua*, sitios que contribuyen a proteger y enriquecer los atractivos naturales del Estado.

El Estado Oaxaca cuenta con 570 municipios y una población total de 3,506,821 habitantes de los cuales 1,674,855 son hombres y 1,831,966 equivale a mujeres de acuerdo al II Censo de Población y Vivienda 2005 del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 2006).

Tabla 2.3 Demografía del Estado de Oaxaca

Oaxaca	Total hab.
Población	3,506,821.
Población Masculina	1,674,855
Población Femenina	1,831,966

Fuente: Elaboración propia con base en datos del II Censo de Población y Vivienda 2005, INEGI.

La economía del Estado se basa principalmente en la agricultura y la ganadería. En la agricultura sobresale la producción de maíz, trigo, frijol, arroz, jitomate, chile, café, caña de azúcar, sandía, melón, mango, mamey y limón. En la ganadería, la crianza de ganado bovino es importante, principalmente para la producción de leche y carne. El ganado clasificado como fino, se cría en las zonas de Tuxtepec, Istmo y Costa; mientras que el ganado criollo, en un elevado porcentaje, se cría en el resto del Estado. El ganado caprino y ovino destaca en los Valles Centrales, Sierra Norte, Sierra Sur y Mixteca. El ganado porcino se cría en todo el Estado.

El comercio y el turismo son también actividades que han contribuido de manera relevante en la economía y progreso de la entidad, principalmente en el desarrollo de mejores vías de comunicación como puertos, aeropuertos, vías férreas y carreteras, así como una mejor infraestructura urbana.

La industria se ha desarrollado principalmente en la zona de Tuxtepec, el Istmo y los Valles Centrales; en esta última sobresale la industria del mezcal y la artesanal, principalmente textiles y cerámica.

Por otro lado, la existencia de Ciudades con más de 50 mil habitantes representa una valiosa oportunidad para el establecimiento de cadenas comerciales; entre éstas ciudades se encuentran: Oaxaca de Juárez, San Juan Bautista Tuxtepec, Juchitán de Zaragoza, Salina Cruz, Santo Domingo Tehuantepec y Huajuapán de León.

En cuanto a turismo se refiere, la capital del Estado, Oaxaca de Juárez, es el centro de partida hacia cualquiera de las ocho regiones provistas de importantes atractivos naturales y culturales. Estos últimos manifestados, en parte, por sus 16 grupos étnicos que aún conservan tradiciones, costumbres, danzas, trajes, idiomas, artesanías y su gastronomía.

El turismo, es sin duda uno de los ejes fundamentales de la economía oaxaqueña, posee áreas con una significativa capacidad de expansión y crecimiento. Las acciones de restauración y remodelación del Centro Histórico de la Ciudad de Oaxaca, Patrimonio Cultural de la Humanidad, se enfocan a impulsar una mayor afluencia de turistas y por ende, de ampliar la infraestructura de alojamiento y servicios. Con el desarrollo del Corredor turístico de la Costa (Lagunas de Chacahua-Puerto Escondido-Bahías de Huatulco) y del Corredor turístico de la Ruta Dominica de la Mixteca (Oaxaca – Yanhuatlán – Teposcolula – Coixtlahuaca) también se requerirá la creación de infraestructura hotelera y de servicios turísticos. En condiciones similares se halla el turismo alternativo, con amplias oportunidades de desarrollo en la Sierra Norte, la Reserva de la Biosfera de Cuicatlán, las Lagunas de Chacagua, el Boquerón en Tonalá, por citar ejemplos. (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2006).

La Capital del Estado es una de las ciudades coloniales más hermosas del país y patrimonio cultural de la humanidad, junto con el resto de los Valles Centrales, son el centro turístico más importante en el Estado. Poseen zonas arqueológicas, conventos del siglo XVI, templos barrocos, edificios civiles de la época colonial y diversos museos; así también un importante acervo de manifestaciones culturales, en especial las fiestas religiosas con típicas calendas y mayordomías. La segunda zona turística importante en el estado es la Costa; reconocida por las playas de Puerto Escondido y Puerto Ángel; así también, el complejo turístico Bahías de Huatulco con 35 kilómetros de hermosas y tranquilas playas, con una amplia y moderna infraestructura turística

urbana donde sobresale el aeropuerto que lo comunica internacionalmente. La actividad turística es relevante en el Estado, pues en las últimas décadas ha sido importante fuente generadora de divisas y empleos, dada la cantidad de recursos e infraestructura turística que posee.

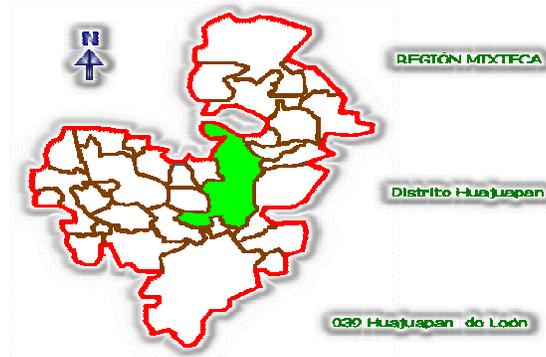
2.2.1 Municipio de Huajuapán de León

El nombre de Huajuapán proviene del Mixteco "*Ñudde*": tierra de valientes, y del Nahuatl "*Huajuapán*": que significa en el río de los huajes.

Hujuapán surgió aproximadamente en el año 400 antes de Cristo, siendo sus primeros pobladores los Ñuu Yate (gente antigua), hasta aproximadamente de 500 a 1500 habitantes. La cultura Ñuñe floreció entre 350 y 800 años a.C. llegó a tener una población de 2,000 a 300,000 personas. Siglos después floreció la cultura Mixteca-Puebla (1200 d.C.) la cual tuvo varios centros de población entre ellos Huaxuapán que se encontraban en esos tiempos hasta la llegada de los españoles en las faldas del *Cerro El Sombrerito* y en Acatlima. Huajuapán siempre fungió como centro político, religioso, cultural y comercial en la Región Mixteca.

Hujuapán como Distrito pertenece a la región Mixteca, la cual se divide en dos subregiones: la Mixteca Alta que comprende los distritos de Nochixtlán, Teposcolula, Coixtlahuaca y Tlaxiaco; y la Mixteca Baja que abarca los distritos de Huajuapán, Silacayoapam y Juxtlahuaca.

Hujuapán de León, como Municipio del Distrito de Huajuapán, se localiza en la parte noroeste del Estado, en la región de la Mixteca a una altura de 1,600 metros sobre el nivel del mar. Limita al Norte con el Estado de Puebla, San Pablo Tequixtepec, y Zapotitlán Palmas; al Sur con Santos Reyes Yucuná, San Marcos Arteaga, y Santiago Cacaloxtotec; al oriente con Santiago Miltepec, Asunción Cuyotepeji, Santa María Camotlan, Santiago Huajolotitlán y San Andrés Dinicuiti; al poniente con Santiago Ayuquillilla, San Miguel Amatitlán y San Jerónimo Silacayoapilla, el Municipio de Huajuapán cuenta con una extensión total de 361.06 km² y la superficie del municipio en relación al estado es del 0.37 % (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2006).

Figura 2.2 Localización Distrito de Huajuapán

Fuente. <http://www.go-oaxaca.com>

El suelo de Huajuapán de León es totalmente montañoso, entre las principales montañas que existen en el municipio destacan: el cerro de la Soledad, el cerro de Yucunitzá, cerro de las Mariposas, cerro Verde, cerro Nixtamal, cerro del Sol, cerro el Quebrado, cerro la Peña, cerro el Sombrerito y cerro Yucuyada. El municipio es bañado por el afluente río Mixteco, también se encuentran el Río Ramírez ubicado en el Rancho Solano, Río de San Juan, ubicado cerca de la comunidad de San Juan Reyes, el Río Grande que nace en Chilixtlahuaca.

Su clima es templado y cálido, por ello, en algunos municipios se observa gran variedad de cactus y biznagas en los que destaca el cactus pitayero y algunos tipos de órgano. En otros predomina el guapinol, aguacatillo, limaloe, palma, ceiba y hormiguillo. Dentro de la fauna que se puede encontrar en Huajuapán con más frecuencia son especies como el zorrillo, gavilán, tlacuache, ratones, pájaro carpintero, víbora de cascabel, y en otras localidades conejos, liebres venados, coyotes, palomas y cenizales (León Ramírez, 2007).

En cuanto a infraestructura el municipio de Huajuapán cuenta con atención hospitalaria, distribuidas en clínicas del I.M.S.S., clínicas particulares y casas de salud, y dentro de los servicios públicos el Municipio cuenta con: telefonía, taxis foráneos, correo y transporte público. Los caminos más importantes con que cuenta la región en la actualidad son:

- ☞ En primer lugar la Mixteca se ve favorecida con el cruce de la Carretera Internacional Cristóbal Colón, cuya puerta principal de acceso la constituye la Ciudad de Huajuapán de León y comunica directamente a poblaciones importantes como Villa de Tamazulapán del Progreso, Santo Domingo Yanhuitlán, Asunción Nochixtlan hasta llegar a los límites del Distrito de Etlá.
- ☞ La carretera troncal Yucudaá-Tlaxiaco-Pinotepa Nacional que permite el acceso a la Región de la Costa.
- ☞ Otras vías de comunicación importantes son las que unen a Huajuapán de León, hacia el sur con Juxtlahuaca pasando por la zona Triqui baja (San Juan Copala) hasta unirse con la carretera Tlaxiaco-Pinotepa; y, hacia el Norte la que comunica a Huajuapán de León con la zona industrial de Tehuacán, Puebla.

Actualmente se cuenta con la supercarretera Oaxaca-México: cuya construcción es reciente y permite una mejor comunicación, rapidez, seguridad y comodidad, optimizando el flujo de los recursos y permitiendo la integración comercial de diversas poblaciones. De manera especial la ciudad de Nochixtlán recibió un impulso significativo, pues en ese lugar se ubica el cruce de las vías más importantes: La supercarretera (camino de cuota) y la Carretera Panamericana (vía libre).

De acuerdo el II Censo de Población y Vivienda del 2005 del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), el Municipio de Huajuapán cuenta con una población total de 57,808 habitantes de los cuales 26,998 son hombres y 30,810 son mujeres; lo que representa el 1.6% del total de la población del Estado.

Tabla 2.4 Demografía de Huajuapán de León

Huajuapán de León	Total hab.
Población	57,808
Población Masculina	26,998
Población Femenina	30,810

Fuente: Elaboración Propia con base al II Censo de Población y Vivienda del 2005 del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI).

La mayor parte de la población se dedica al comercio y la industria; de acuerdo con cifras al año 2000 presentadas por el INEGI, la población económicamente activa del municipio asciende a 17,908 personas, de las cuales 17,676 se encuentran ocupadas y se presenta de la siguiente manera: (INEGI, 2001.)

Tabla 2.5- Población Económicamente Activa por Sector

Sector	Porcentaje
Primario (Agricultura, ganadería, caza y pesca)	7%
Secundario (Minería, petróleo, industria manufacturera, construcción y electricidad)	24%
Terciario (Comercio, turismo y servicios)	66%
Otros	3%
total	100%

Fuente: Elaboración Propia con base al Censo General de Población y Vivienda 2000. (INEGI)

La actividad turística en Huajupan de León se da primordialmente por la visita de personas que radican en otras ciudades y en el extranjero y visitan a familiares y amigos. Concatenado a fechas específicas como temporada vacacional o en celebraciones importantes de la región. A partir de ahí, es como se generan flujos de visitantes que propician la realización de actividades turísticas.

Dentro de los atractivos culturales y turísticos que se pueden apreciar en la Cd. de Huajupan de León se encuentra la Catedral de cantera roja, la Capilla del Sagrario del Señor de los Corazones ambas de construcción original que data de finales del siglo XIX, el monumento al General Lázaro Cárdenas, construido en 1976.

También se encuentra la Plaza Central Antonio de León, conocida como Parque Independencia frente al Palacio Municipal, cuenta con una pintoresca ambientación lograda por laureles de la India y áreas de jardines, tiene un kiosco de base octagonal y un monumento a Antonio de León.

Otro atractivo es el Cerro de las Minas, zona arqueológica que se localiza dentro del área urbana de la ciudad, este basamento fue un centro cívico religioso que estuvo habitado desde aproximadamente 350 a.C. hasta 800 d.C. Este sitio es el que más ha sido explorado en la Mixteca Baja arrojando datos importantes sobre los antiguos habitantes, entre los hallazgos más estudiados están las tumbas, estructuras piramidales, plazas, escalinatas, cimientos, pisos y muros.

La ciudad cuenta con el Museo Regional de Huajuapán (MUREH), en el cual se encuentran piezas arqueológicas encontradas en el Cerro de las Minas y sus alrededores, además de artesanías regionales, así como fotografías de los inicios de la ciudad y de los acontecimientos más importantes de la región.

Otros sitios turísticos son la Casa de la Pólvora, lugar que se utilizó como almacén de armas y pólvora por los Realistas durante el Sitio de Huajuapán, esta construcción aunque es pequeña, se conserva en buen estado, y en ellas se pueden apreciar las características especiales con las que se construyó para la función que desempeñó.

Dentro de las fechas importantes para la Cd. de Huajuapán se encuentra; el 19 de marzo que se celebra la fiesta de San José, fiesta de tradición con sus incomparables y auténticos *Matachines*, muñecos de mucas congeladas con sus rostros maquillados, los cuales nacieron en este lugar para esparcimiento de muchas generaciones y como símbolo específico del barrio de San José.

Una de las celebraciones más importantes para la Cd. De Huajuapán es la fiesta religiosa y cívica del 23 de Julio, fecha en que se rompió el sitio de la ciudad, en época de la lucha de Independencia, sitio que duró 111 días. Esta festividad engloba los festejos de una Expo-Feria que se realiza año con año los días que abarcan generalmente del 12 al 24 de julio. Este acto cívico está estrechamente relacionado con la figura religiosa del Santo "El Señor de los Corazones" a quien evocaron sus oraciones para el rompimiento del sitio. En estos días se desarrollan actividades culturales, deportivas, folklóricas, culinarias, recreativas y religiosas entre otras. El día 24 de julio se lleva a cabo una importante y colorida procesión por las principales

calles de la ciudad, la cual se distingue por el tapete de aserrín con diversas figuras que pintan los habitantes por las calles en las cuales pasa la procesión.

En la Ciudad existen una variedad de iglesias, hay una por cada colonia y entre las que destacan por su arquitectura están: La Catedral, con su fachada de cantera roja la cual a través del tiempo ha sufrido algunos cambios, pero se ha mantenido como uno de los edificios más interesantes; la Iglesia de Guadalupe, una de las más importantes de la ciudad y la Iglesia del Calvario que presenta detalles interesantes en su construcción. (Huajuapán de León, 2006)

En la Mixteca se baila el jarabe mixteco, serie de sones y danzas regionales de la Mixteca de Guerrero, Puebla y Oaxaca. El tipo de música propia del municipio es la de banda. Y dentro de las artesanías que distinguen a la ciudad se encuentra la cerámica y artículos de palma, textiles y orfebrería.

La región Mixteca cuenta con una gran variedad de platillos típicos de la región los cuales representan sus costumbres y tradiciones, dentro de los cuales se encuentra: mole negro, mole de olla de barbacoa de res, mole en olla de hongos, escabeche, atole de venado, chilito de pollo, chicharrón y ubres, camarón con nopales, memelas de frijol, picaditas, chalupas, molotes, enchiladas, enfrijoladas, shatos, chilaquiles, quesadillas, tamales de mole, rajas, de frijoles, de dulce, de elote, el chile atole, mole de olla de espinazo, mole de olla de pancita, huaximole, chiles rellenos, amarillo, verde, coloradito, mancha-mantel, tasajo, salsas de macha, de jitomate, de tomate crudo, atole de garbanzo, frijoles martajados, remolidos, preparados con epazote, refritos en bollo, con totopos, atoles : blanco, de granillo, de leche y champurrado (León Ramírez, 2007).

También se pueden encontrar bebidas típicas de la región como: el agua ardiente, el mezcal y el tepache.

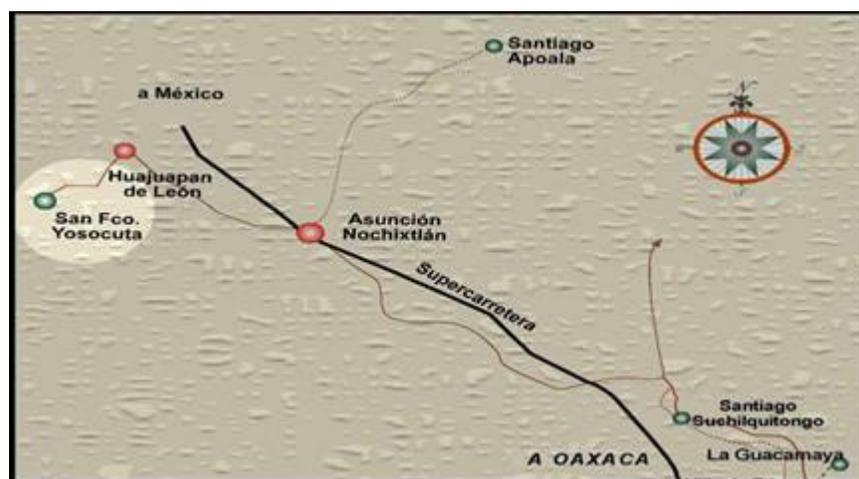
2.2.2 San Francisco Yosocuta

Varios autores consideran que el vocablo “Yosocuta” es un compuesto de dos palabras Mixtecas: *Yoso* (llano) y *cuta* (agua) por lo que quiere decir “llano de agua” (Herrerías, 2001).

San Francisco Yosocuta, es una agencia que pertenecía al municipio de San Marcos Arteaga, hasta el 1° de Septiembre del 2007 cuando el Congreso del Estado de Oaxaca publicara en el Diario Oficial del Gobierno del Estado que San Francisco Yosocuta se integra política y administrativamente al municipio de Huajuapán de León

Se ubicada a 15 minutos de cabecera municipal de Huajuapán de León, por la carretera asfaltada Huajuapán - Juxtlahuaca, a través de gran cantidad de curvas que siguen el cauce del Río Mixteco, por las faldas de las montañas.

Figura 2.3 Carretera Yosocuta



Fuente. Gobierno del Estado de Oaxaca 2005

Tabla 2.6 Características Físicas de Yosocuta

Destino	Distrito	Cabecera Municipal	Localidad (Agencia Municipal)	Altitud (m.s.n.m.)	Clima	Temp. ° C
Presa de Yosocuta	Huajuapán	Huajuapán de León	San Francisco Yosocuta	(localidad) 1,540	Semicálido subhúmedo	(Ca.) 20.6

Fuente: INEGI.

La comunidad de San Francisco Yosocuta, esta dentro de la Mixteca Baja, presenta un clima semicálido y subhúmedo, con lluvias en verano.

La flora que se puede apreciar en la localidad son mezquite, lechuguilla, pochote, candelabro, nopales, garabatos, pitayos, cacahuates, amate amarillo, begonia, maguey, azucena, biznaga, palo santo, palma y encinos. Y entre la fauna nativa de la región se encuentran venados cola blanca, roedores, tlacuaches, mapaches, ardillas, zorros, arácnidos, gran diversidad de reptiles, diversas especies de aves entre las que destacan águilas, zopilotes, garzas, gorriones, zanates, y más especies menores.

San Francisco Yosocuta de acuerdo a los datos del INEGI del II Censo de Población y Vivienda 2005 cuenta con una población total de 657 habitantes de los cuales 316 son población masculina y 341 población femenina.

Tabla 2.7 Demografía de Yosocuta

San Francisco Yosocuta	Total hab.
Población	657.
Población Masculina	316
Población Femenina	341

Fuente: *Elaboración Propia con base al II Censo de Población y Vivienda 2005 (INEGI)*

La principal actividad económica de Yosocuta es la pesca de lobina negra, mojarra tilapia, mojarra de agallas azules y carpas. La segunda actividad es la agricultura, destacando el cultivo de maíz. Ante la problemática del sector agrario, el turismo en la comunidad ha ido cobrando mayor importancia, dado que la Sociedad Cooperativa a complementado sus actividades de pesca con la prestación de servicios turísticos.

Sin embargo, un problema grave que enfrenta la localidad es la migración de la población joven, no obstante también representa entrada de dinero a la localidad, este problema también es grave en el municipio de Huajuapán de León (Camacho, 2007).

Un punto importante para la comunidad es el Municipio de Huajuapán, debido a que en las dos últimas décadas, ha experimentado un crecimiento económico mayor que el de otros grandes centros poblacionales de la región. La dinámica que le dan las vías de comunicación y los servicios ha permitido que se constituya como el único centro de abasto de primer nivel en la región, por lo que su comercio es más especializado y de una mayor diversidad en todas las ramas. A nivel regional, es el punto de entrada y de distribución de mercancías a muchas comunidades y en este caso, de Yosocuta, ya que se encuentra a tan solo 20 minutos.

Yosocuta cuenta con los servicios urbanos básicos; tiene servicio de teléfono, correo, transporte local y foráneo. En la comunidad existe una Sociedad Cooperativa con servicios de alojamiento, alimentación y recreación.

En el sector salud sólo cuenta con una casa de asistencia, a la cual asiste un doctor de San Marcos de Arteaga cada ocho días, sin embargo tiene la ventaja de estar cerca del municipio de Huajuapán de León, el cual cuenta con servicios del ISSSTE, IMSS, SSA, un hospital regional, sanatorios y servicios particulares.

La comunidad cuenta con caminos revestidos, caminos de terracería y carreteras pavimentadas que la comunican con otras comunidades y municipios, como San Marcos Arteaga, municipio al que pertenecía la comunidad de San Francisco Yosocuta; San Jerónimo Silacayoapilla donde existen minas para la producción de tabique rojo; Tamazulapán del Progreso donde existen ojos de agua, cascadas y balnearios;

Santiago Huajolotitlán dónde existe un aeródromo y finalmente, Zapotitlán Palmas en la salida hacia la Ciudad de México.

El principal atractivo turístico es la presa la cual se llena con agua del Río Mixteco. La presa que lleva el nombre de Yosocuta, significa "Llano de Agua" en lengua mixteca, la cual fue construida siendo Presidente de la República el Gral. Lázaro Cárdenas, y por disposición de la Comisión del Río Balsas que en 1967 publicó la realización de la presa en San Francisco Yosocuta, por lo que se comenzaron los estudios y se iniciaron los trabajos para la construcción de la presa de almacenamiento Yosocuta, terminándose en febrero de 1970 y se inauguró el 30 de noviembre del mismo año (SCPPyPST, 2006).

La presa esta constituida por un cortina de mampostería con sección de gravedad, vertedor de 45m de altura y 105m de longitud, en la corona tiene capacidad para almacenar 48.8 millones de m³, la cual forma parte de un sistema para beneficio de 35 mil hectáreas pertenecientes a las localidades de Tonalá, Yetla de Juárez así como también abastece a Huajuapán y al municipio de San Marcos de Arteaga (SCPPyPST, 2006).

Foto 2.1 Vista de Compuerta



Fuente: Eira B. Guerra Martínez

Los problemas que se generaron con la construcción de la presa fueron que se construyó en lo que era el pueblo, por lo que la comisión tuvo que construir un centro habitacional que se localiza cerca de la presa, el cual consto de 84 casas dotadas de un camino de acceso, agua, escuela, energía eléctrica entre otros servicios. El cambio de casas de madera de montaña por casas de mejores materiales benefició a la población

en cuanto a vivienda, sin embargo, las familias se quedaron prácticamente sin comer, debido a que los terrenos que antes utilizaban para la agricultura, principalmente maíz, frijol y calabaza, quedaron sepultados por la presa, por lo que los pobladores tuvieron que cambiar de actividad productiva, recurriendo a la pesca en la presa, beneficiándose tanto por el autoconsumo como para la venta de pescado, esto benefició tanto a la población local como a otros pueblos vecinos.

La presa hoy en día es el principal atractivo de la comunidad, esto generó que la población local se organizara y creara así una Sociedad Cooperativa, dotándola del equipamiento necesario como lanchas, restaurante, estacionamiento y bungalows para poder crear oferta turística, recibir y satisfacer las necesidades de los turistas.

Un fenómeno que se presenta en las temporadas en que la presa baja su nivel es el poder observar la cúpula de la antigua iglesia que queda al descubierto, sin embargo, esto no es comercializado como atractivo turístico. Otros de los lugares interesantes que han quedado bajo el manto acuífero son la hacienda de los Solana y el panteón viejo de Yosocuta.

Foto 2.2 Cúpula de la Antigua Iglesia



Fuente: Archivo SCPPyPST

Otro de los atractivos de Yosocuta es poder disfrutar de los atardeceres a la orilla de la presa.

Foto 2.3 Atardecer en Yosocuta



Fuente: Archivo de SCPPyPST

En San Francisco Yosocuta, se pueden disfrutar sus celebraciones, costumbres y tradiciones; dentro de las más importantes se encuentra la del 4 de Octubre dedicada a San Francisco de Asís, el 6 de Enero a Santo Niño de Atocha y el 11 de Febrero a la Virgen de Lourdes.

2.2.2.1 Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos de San Francisco Yosocuta

El proyecto de la Sociedad Cooperativa comenzó debido a la construcción de la presa “Yosocuta” construida de 1968 a 1970 como almacenamiento de agua de riego, por lo que un grupo de 20 personas a partir de 1972 comenzaron hacer reuniones para ver que podían hacer en la presa, estos anteriormente se dedicaban al campo, principalmente a la siembra de maíz, frijol y calabaza, con estas reuniones hasta 1975 se constituye un grupo solidario denominado “Pescadores de Yosocuta” (SCPPyPST, 2006) liderado por el C. Fidel González Camacho, con la finalidad de la explotación pesquera del embalse, el mejoramiento de dieta alimenticia y la economía familiar.

Foto 2.4 Presa Yosocuta



Fuente: Eira B. Guerra Martínez

Foto 2.5 Vista de Compuerta



Fuente: Eira B. Guerra Martínez

Posteriormente en la Cd. de México el 3 de Noviembre de 1976, se obtiene el registro de Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera “Yosocuta” con tan sólo 10 integrantes. Posteriormente por modificaciones a la Ley Federal de Sociedades Cooperativas en 1994, este organismo modifica su razón social como Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos “Yosocuta” r.l. de C.V. y por tal motivo amplió su objetivo social “Explotación de escama general y la prestación de servicios turísticos, así como la implementación de proyectos agropecuarios” (SCPPyPST, 2006) y aumentando el número de socios a 40 registrados. La Cooperativa se inició con recursos propios, ya que los 40 integrantes aportaron \$50.00 cada uno con lo que lograron reunir la cantidad de \$2,000.00 lo cual fue depositado a la caja de la Cooperativa.

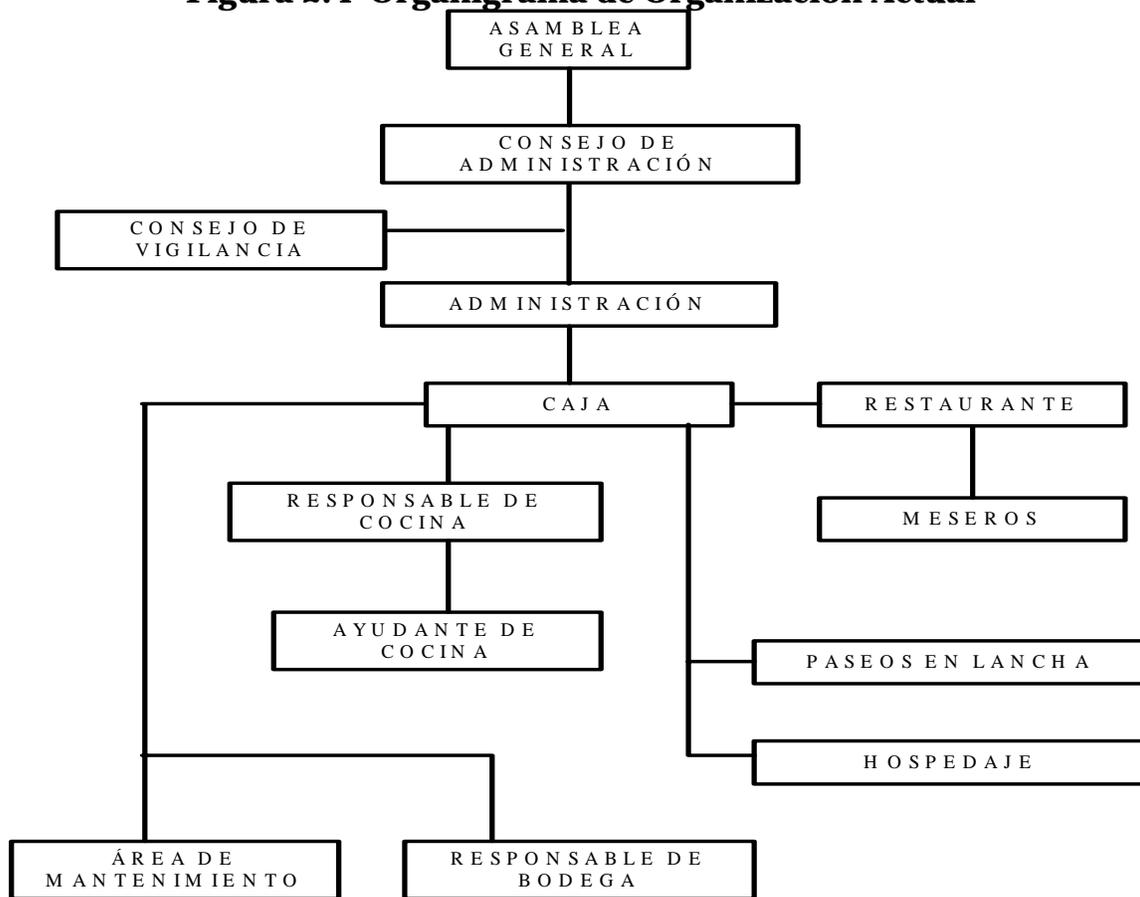
La Sociedad Cooperativa ha recibido diferentes apoyos económicos para su mejoramiento. En 1984 recibió un crédito de \$ 4,500.00 de “BANPESCA” el cual se utilizó en equipos y artes de pesca. En 1991 SEDETUR y el gobierno del Estado le otorgaron \$ 350,000.00 para la construcción de bungalows, del estacionamiento y la remodelación del restaurante. Y en el 2002 recibió \$ 106,000.00 del Fondo Regional del Instituto Nacional Indigenista (INI) para la construcción y operación de jaulas flotantes (SCPPyPSTY, 2006). En el 2006 renovó su acta constitutiva teniendo una baja de 20 socios, que de forma voluntaria renuncian para todos sus efectos a la empresa, por lo que la Sociedad ingresa a nuevos integrantes quedando con un total de 28 socios.

Actualmente la organización se autodefine como “una empresa ecoturística que brinda: servicios a comensales, paseos en lancha y hospedaje, estos servicios se ofrecen, con calidad, higiene y seguridad a la sociedad en general en un ambiente natural” (SCPPyPST, 2006), esta misión ratifica el cambio en las actividades realizadas por la Cooperativa dejando en segundo plano a la pesca y priorizando a las actividades turísticas. Dentro de su compromiso social la Sociedad Cooperativa establece como su principal prioridad “generar alimentos, prestación de servicios, fuentes de empleo e ingresos económicos que les permitan mejorar las condiciones de vida de los asociados y de los habitantes de la comunidad y la región” (SCPPyPST,

2006), a través de la gestión de inversión productiva, por lo que la organización se encuentra constantemente buscando asesoría profesional para el diseño y elaboración de nuevos productos que garanticen el desarrollo sustentable integral de la región.

Bajo este esquema, la Sociedad pretende “ser una empresa líder en la región, que brinde mejores servicios con calidad, higiene y seguridad al turismo local, regional, estatal y nacional en un plazo de cinco años” (SCPPyPSTY, 2006). Para ello, ha buscado fortalecer la administración, definiendo parte de la planeación estratégica, la organización y elementos de la dirección; sin embargo, esto se lleva de una manera empírica y los mecanismos de control no se encuentran definidos. Por lo que se hace necesario, analizar la organización interna actual en busca de fortalecer esta estructura en el diseño del modelo. La Cooperativa en este momento esta organizada de la siguiente manera:

Figura 2.4 Organigrama de Organización Actual



Fuente: Manual Moderniza de la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos “Yosocuta” 2006.

Las funciones de cada área son las siguientes:

Asamblea General. Es el máximo órgano de la empresa.

El Consejo de administración. Es el inmediato responsable y es el presidente del consejo.

Consejo de Vigilancia. Tiene como función vigilar, la ampliación y destino de los recursos de la empresa.

Administración. Administra los bienes de la empresa.

Cajera. Administra y controla los ingresos y egresos de la misma.

Restaurante. Coordina la atención del servicio a clientes.

Meseras. Mantienen limpio y brindan servicio a los comensales.

Cocina. Preparan los platillos, que sirven las meseras.

Responsable de Bungalows. Mantiene limpio y ordenados los cuartos, atiende a los huéspedes.

Servicio de paseos en lancha. Mantiene limpias y ordenadas la lanchas y atiende a los clientes.

Bodega. Es el lugar donde se almacena los materiales e insumos.

Área de mantenimiento. Vigila que la infraestructura se encuentre en buenas condiciones.

La Sociedad Cooperativa brinda actualmente a los turistas los servicios de hospedaje, restaurante y paseos en lanchas.

En cuanto a hospedaje la Cooperativa cuenta con 3 bungalows los cuales constan de 2 recamaras con 1 baño, cada recamara tiene 2 camas matrimoniales, televisión, ropero y una mesa, por lo que cada bungalow tiene capacidad para un máximo de 8 personas.

Foto 2.6 Fachada de Bungalow Bungalows



Fuente: Eira B. Guerra Martínez

Foto 2.7 Sanitarios de Bungalows



Fuente: Eira B. Guerra Martínez

Foto 2.8 Recamara de Bungalow



Fuente: Eira B. Guerra Martínez

El restaurante es un área con capacidad aproximada de 100 comensales. Se ofrecen desayunos, botanas, comida, postres, bebidas y aperitivos. Es una construcción tradicional de tabique rojo que proyecta una imagen confortable y acorde al entorno; tiene como vista a la presa y el paisaje de montañas.

Foto 2.9 Restaurante



Fuente: Eira B. Guerra Martínez

Foto 2.10 Restaurante



Fuente: Eira B. Guerra Martínez

En el servicio de lanchas, actualmente se cuentan con 4 lanchas de motor con capacidad para 8 personas, equipadas con cubierta para el sol y brindan 4 tipos de paseos:

1. De una hora por la presa,
2. Visita a la isla y a la cortina,
3. Visita a la cortina y,
4. Visita a la isla.

Foto 2.11 Embarcadero



Fuente: Eira B. Guerra Martínez

Foto 2.12 Lancha

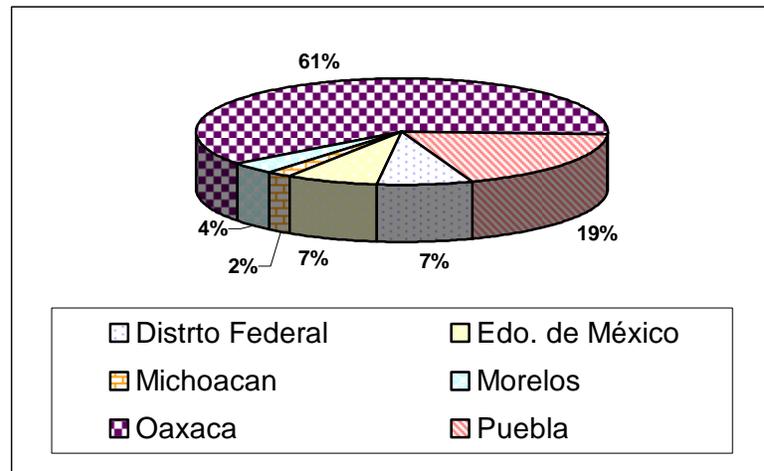


Fuente: Eira B. Guerra Martínez

Según datos Proporcionados por la Sociedad Cooperativa, que obtuvo de la aplicación de 57 encuestas a sus visitantes de las distintas áreas en el año 2006, se puede definir de qué Estados de la República llegan visitantes, las principales localidades emisoras del propio Estado, la edad así como cuales son las áreas claves que el turista recomienda que se mejoren para una mejor visita. Se obtuvieron los siguientes resultados sobre el perfil del visitante:

En la comunidad de Yosocuta llegan turistas locales y nacionales. A nivel nacional, después de Oaxaca con el 61%, se encuentra el Estado de Puebla con el 19%, posteriormente se tienen visitantes del Distrito Federal y del Estado de México con el 7% cada uno, de Michoacán el 2% y de Morelos el 4%.

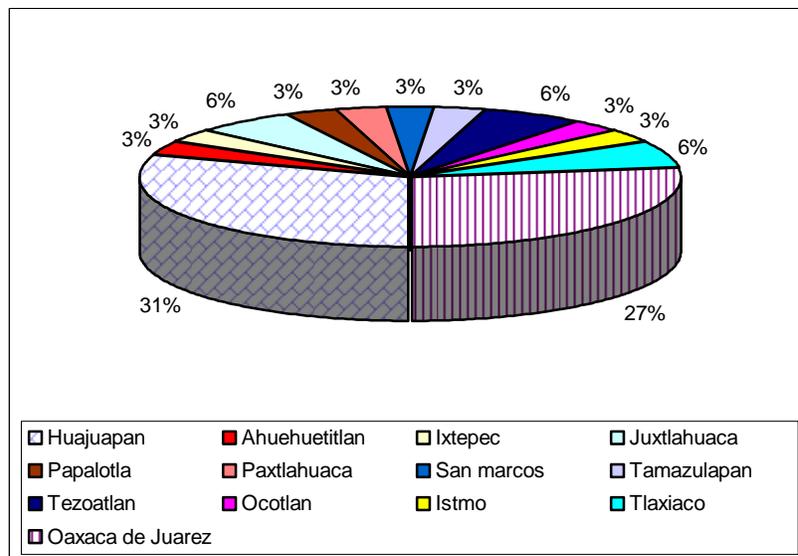
Gráfica 2. 10 Turistas Nacionales



Fuente: Elaboración propia con base a datos proporcionados por la Sociedad Cooperativa 2006.

De los Visitantes que llegan a San Francisco Yosocuta, el 31% son de la ciudad de Huajuapán de León y el 27% de la capital del Estado, Oaxaca de Juárez, con ello éstas dos ciudades representan el 58% del turismo local.

Gráfica 2.11 Turismo Local

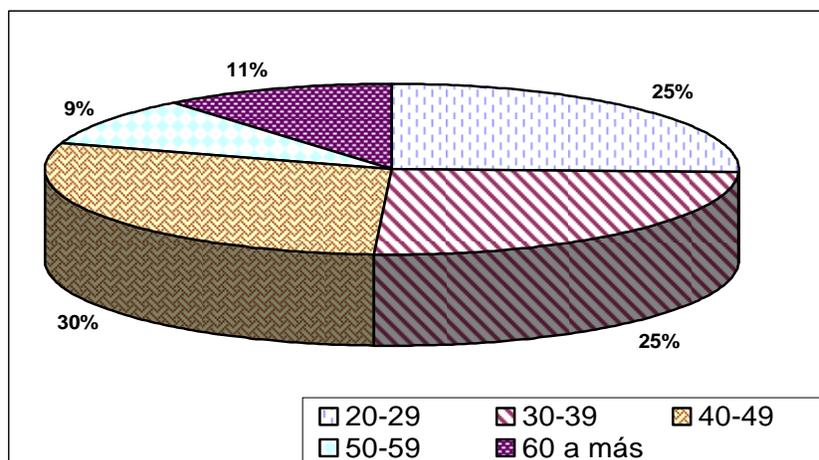


Fuente: Elaboración propia con base a datos proporcionados por la Sociedad Cooperativa 2006.

Considerando que la gráfica 2.13 expresa que el 50% de los visitantes se encuentran entre los 20 y 39 años de edad y otro 30% entre los 40 y 49 años, esto representa un

mercado potencial para diseñar actividades ecoturísticas y de turismo de aventura enfocadas específicamente a estos segmentos de mercado.

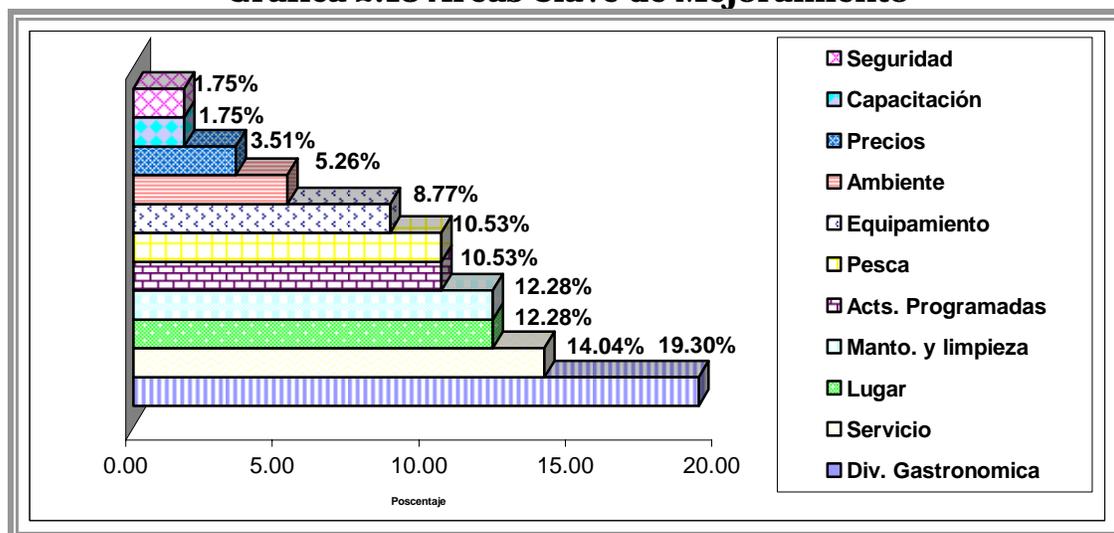
Gráfica 2.12 Edad Promedio de Visitantes



Fuente: Elaboración propia con base a datos proporcionados por la Sociedad Cooperativa 2006.

Según la percepción de los visitantes las áreas clave que valoran más y recomiendan que se mejoren son con el 19.3 % la gastronomía, la cual sugieren que se diversifique y se incremente la calidad de la misma; posteriormente con el 14 % recomiendan que se mejore el servicio al cliente; el 12.2 % expresa que les gustaría encontrar más mantenimiento y limpieza; otro 12.2 % manifiesta que se requiere mejorar el lugar en general; aunado al 21.6 % que manifiesta que le gustaría encontrar más actividades programadas y principalmente actividades enfocadas a la pesca.

Gráfica 2.13 Áreas Clave de Mejoramiento



Fuente: Elaboración propia con base a datos proporcionados por la Sociedad Cooperativa 2006.

La importancia de los datos proporcionados por la misma Sociedad, permiten conocer exactamente las características y necesidades de los visitantes, y a partir de ello, iniciarse en el planteamiento de las posibles reacciones a las necesidades de la demanda. Estos resultados son elementos clave en el diseño del modelo en el Capítulo IV, aparejados con los resultados obtenidos en el diagnóstico turístico local en el Capítulo III.

La empresa en el 2006 se integró al *Programa de Modernización para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Turística*, en el cual obtuvieron el distintivo “M” que los identifica como una empresa modelo y moderna en su administración y que busca satisfacer las necesidades de sus clientes. Por tanto, la planeación con la que cuenta actualmente la Sociedad es producto de su participación en este programa. A través de este programa conocieron sistemas de gestión, procesos, atención al desarrollo humano y a determinar sistemas de información y diagnóstico. Con ello, implementaron una serie de estrategias que en su momento les ayudaron a resolver problemas y mejorar procesos, sin embargo, las estrategias generadas en ese momento, actualmente no tienen seguimiento, por lo que se a perdido la esencia del programa y se requiere de una retroalimentación que fortalezca sus procesos.

Capítulo III

DIAGNÓSTICO LOCAL DE SAN FRANCISCO YOSOCUTA

3.1 Evaluación del Potencial Turístico de San Francisco Yosocuta

El potencial turístico de una comunidad está determinado por la forma en que la oferta local, tanto de productos como de servicios turísticos, se diseñan o bien se adaptan, en función de satisfacer las necesidades de esparcimiento y recreación de los turistas. Ante ello, “el turismo debe ser planeado tanto a nivel nacional como regional y municipal” (Sectur, 2003) para optimizar el aprovechamiento racional de los recursos disponibles en busca de propiciar el desarrollo económico y social de la comunidad receptora. El éxito de la actividad turística radica en la adecuada planeación, organización e integración de recursos, “depende fundamentalmente de la existencia de recursos naturales, arqueológicos, históricos y culturales, así como de actividades recreativas suficientemente interesantes para atraer la visita de turistas”.(Sectur, 2003).

Ante este esquema de desarrollo turístico, se partió para aterrizar la investigación en la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos; iniciando con la identificación de las potencialidades turísticas de la localidad utilizando la metodología propuesta por la Secretaría de Turismo Federal, (Véase Anexos: Metodología I), donde a través de las herramientas técnicas de medición propuestas se identificaron los elementos que integran el sistema turístico y los recursos disponibles en la región y a partir de los resultados se realizó la evaluación del potencial turístico.

El cuestionario fue herramienta técnica de medición fundamental para analizar, diagnosticar y definir el potencial turístico de la región bajo el concepto de producto turístico, con interacción con el mercado actual y un análisis cuantitativo del potencial turístico.

Los resultados de la evaluación del potencial fueron la base de la planeación turística local, para que la toma de decisiones en el diseño de políticas, planes, estrategias y acciones garanticen el desarrollo turístico local (Sectur, 2003:23) que fueron el punto de partida para el diseño del Modelo Viable de desarrollo turístico local sustentable.

3.2 Análisis de la Oferta Turística

I.- RECURSOS TURÍSTICO NATURALES Y CULTURALES

De acuerdo a la información documental y de campo compilada y analizada sobre San Francisco Yosocuta, se determinó que sólo aplica contestar la sección de recursos naturales, en las categorías de zonas de montaña y cuerpos de agua.

Tabla 3.1 Recursos Turísticos Naturales

SECCIÓN	RECURSO	CALIFICACIÓN PROMEDIO PARCIAL	CALIFICACIÓN PROMEDIO TOTAL
I.A.-Recursos Turísticos Naturales	1.-Zonas de montaña.	1.250	
	2.-Cuerpos de agua.	1.000	1.125

Fuente: Elaboración propia.

Según la información recopilada respecto a los recursos culturales, se encuentra que se sigue conservando a través del tiempo la esencia de sus costumbres y tradiciones. Y aunque San Francisco Yosocuta no es en sí una localidad indígena, es un pintoresco pueblo de casas con características comunes inmersas y distribuidas dentro de un bello entorno natural, resaltando su armonía con el paisaje y la presencia de la presa con sus típicas lanchas de remos para la pesca.

Tabla 3.2 Recursos Turísticos Culturales

SECCIÓN	RECURSO	CALIFICACIÓN PROMEDIO PARCIAL	CALIFICACIÓN PROMEDIO TOTAL
I.B.- Recursos Turísticos Culturales	1.-Comunidades tradicionales.	1.500	1.500

Fuente: *Elaboración propia.*

Es así como se obtiene la calificación promedio de los recursos turísticos de San Francisco Yosocuta, a través del cálculo aritmético promedio de los recursos naturales y culturales, es decir:

$$\text{RECURSOS TURISTICOS} = (1.125+1.500) / 2 = \mathbf{1.313}$$

II.- EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS TURÍSTICOS

En esta sección se analizan cuatro categorías (alojamiento, alimentación, esparcimiento y otros) de los nueve segmentos del mercado según clasificación de la Secretaría de Turismo. Según las características que se presentan en San Francisco Yosocuta, los segmentos con potencial de desarrollo turístico son el turismo cultural, de aventura y ecoturismo.

Ya que existe equipamiento y servicios básicos para el desarrollo de actividades turísticas de este tipo, además de la disponibilidad de la población para recibir turistas y atenderlos en función a sus necesidades y preferencias. Sin embargo, las estrategias de promoción y publicidad son nulas, ya que simple y sencillamente, no existe ningún tipo de información impresa que invite a visitar a San Francisco Yosocuta.

Tabla 3.3 Equipamiento y Servicios Turísticos

SECCIÓN	SEGMENTO	CALIFICACIÓN PROMEDIO PARCIAL	CALIFICACIÓN PROMEDIO TOTAL
II.- Equipamiento y Servicios Turísticos	Turismo cultural	1.000	
	Turismo de aventura	1.000	
	Ecoturismo	2.000	1.333

Fuente: Elaboración propia.

III.- INSTALACIONES Y SERVICIOS TURÍSTICOS

Las instalaciones son todas las construcciones dedicadas a la prestación de los servicios turísticos y se agrupan de acuerdo al tipo de turismo al que pertenecen, ya sean segmentos turísticos convencionales o bien, los de recién incorporación al mercado. Prevalece la potencialidad del ecoturismo y del turismo de aventura, pero las instalaciones para actividades de índole cultural son inexistentes.

Tabla 3.4 Instalaciones y Servicios Turísticos

SECCIÓN	SEGMENTO	CALIFICACIÓN PROMEDIO PARCIAL	CALIFICACIÓN PROMEDIO TOTAL
III.- Instalaciones y Servicios Turísticos	Turismo de aventura	1.000	
	Ecoturismo	2.000	1.500

Fuente: Elaboración propia.

IV.- INFRAESTRUCTURA

La infraestructura se clasifica en dos grandes categorías: la general y la especializada para el turismo; en la general se incorporan todas las construcciones que sirven a las actividades productivas. La infraestructura turística es aquella que beneficia

directamente al turismo como las redes de carreteras construidas para comunicar los destinos.

La infraestructura de San Francisco Yosocuta no es de elevada calidad, sin embargo, tampoco es escasa, prevalece la infraestructura general sobre la específica para el turismo, prevalece las carreteras de asfalto en estado de deterioro usadas primordialmente como vías para actividades comerciales, por lo que la señalización es escasa, y casi nula la señalización con fines turísticos. Existen terminales de autobuses, servicio de pasaje en suburbans y taxis foráneos pero en la Ciudad de Huajuapán, a 20 minutos de la comunidad, este servicio puede calificarse como deficiente. Básicamente se cuenta con los servicios de comunicaciones, urbanos, de salud y energía.

Tabla 3.5 Infraestructura General y Turística

SECCIÓN	RECURSO	CALIFICACIÓN PROMEDIO PARCIAL	CALIFICACIÓN PROMEDIO TOTAL
IV.A- Infraestructura General y Servicios	1.-Transporte terrestre	0.571	
	2.-Comunicaciones	1.000	
	3.-Salud	1.500	
	4.-Servicios urbanos	0.667	
	5.-Energía	2.000	0.956*
IV.B- Infraestructura Turística y Servicios	1.-Transporte terrestre	0.100	0.500*
		Promedio infraestructura	0.728

Fuente: Elaboración propia.

*La sección de infraestructura es más estricta en los criterios de evaluación cuantitativa, y penaliza la ausencia de alguno de los recursos, por ello en el apartado IV.A la suma de los cinco elementos presentes se dividió entre seis, que es el número de elementos que componen el apartado. Sucede lo mismo en el apartado IV.B, el cual es dividido entre los dos componentes que lo forman. Según criterios de la metodología diseñada por la SECTUR sólo se considera el transporte acuático cuando se reporta la existencia de recursos para el desarrollo del turismo náutico en el sitio a evaluar.

El valor total de la infraestructura es la media aritmética de las calificaciones obtenidas en la infraestructura general y la específica para el turismo:

$$\text{PROMEDIO TOTAL INFRAESTRUCTURA} = (0.956 + 0.500) / 2 = 0.728$$

EVALUACIÓN DE LA OFERTA

De acuerdo con la SECTUR para obtener el promedio total de la oferta turística de cualquier sitio, recomienda utilizar pesos específicos, esto es, otorgar una ponderación a cada uno de los componentes del cuestionario, otorgando mayor relevancia a la existencia de recursos turísticos, tanto naturales como culturales, 40 por ciento, y 20 por ciento a cada uno de los restantes. Quedando así, la siguiente tabla, donde se multiplica la calificación obtenida en cada componente por la ponderación recomendada por la SECTUR, sumando los productos, se obtiene la calificación de la oferta.

Tabla 3.6 Calificación Total de la Oferta

	A	B	
SECCIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	A * B
I. AT	1.313	0.40	0.525
II. EST	1.333	0.20	0.267
III. IST	1.500	0.20	0.300
IV. IS	0.728	0.20	0.146
	CALIFICACIÓN DE LA OFERTA		1.237

Fuente: Elaboración propia.

Donde:

AT calificación promedio total de los recursos turísticos.

EST calificación promedio total del equipamiento y servicios turísticos.

IST calificación promedio total de las instalaciones y servicios turísticos.

IS calificación promedio total de la infraestructura turística.

D calificación promedio total de la demanda por servicios turísticos.

Gráfica 3.1 Resultados de la Evaluación Cuantitativa de la Oferta en San Francisco Yosocuta



Fuente: Elaboración propia con base en SECTUR. 2003. Identificación de Potencialidades Turísticas en Regiones y Municipios.

Los resultados de la evaluación indican que existe gran potencial en San Francisco Yocuta, principalmente por sus atractivos turísticos culturales y naturales, a pesar de contar con equipamiento aceptable, no se cuenta con un producto turístico completo que pueda ser comercializado como tal, actualmente la oferta de servicios presenta grandes limitantes. La infraestructura es mínima y además en pésimas condiciones. Se concluye que las estrategias y acciones deben estar encaminadas a el fortalecimiento de las instalaciones y equipamiento, de manera interna en la localidad; y además de ello, buscar la coordinación con las autoridades externas

correspondientes para el mejoramiento de la infraestructura; esto con el objetivo de generar un mayor valor turístico de San Francisco Yosocuta, para incrementar la afluencia y a la vez, la satisfacción de los visitantes, integrando a todos los elementos involucrados en el desarrollo turístico de la localidad, tomando como unidad base, a la Sociedad Cooperativa ya existente.

3.3 Análisis de la Demanda

V. MERCADO TURÍSTICO

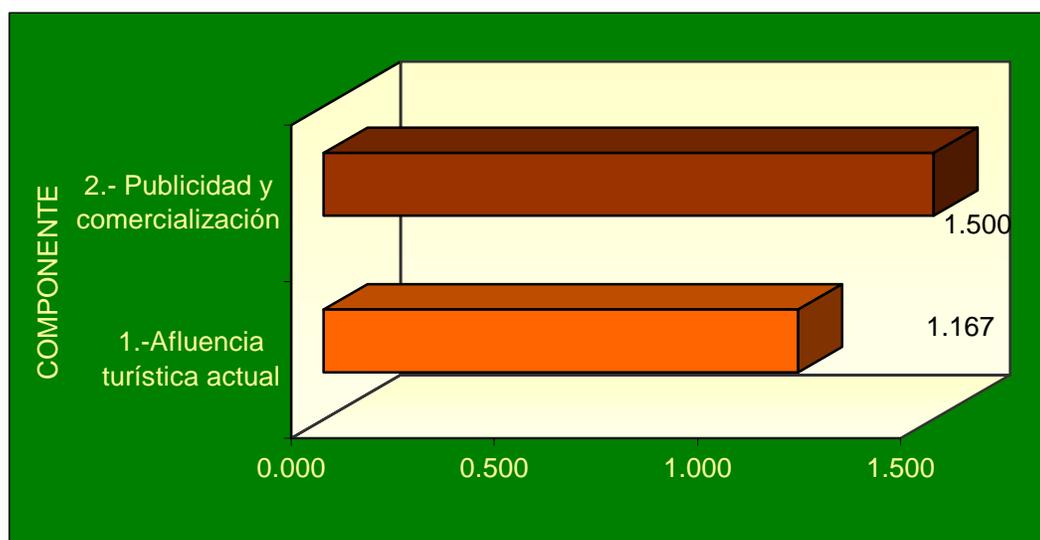
Aquí se reporta la información sobre los turistas que visitan San Francisco Yosocuta, se identificó que la publicidad en este caso es nula, sin embargo existe una Sociedad Cooperativa como organismo promotor específico para administrar la actividad turística de la localidad. Se observó que existe afluencia de turistas para visitar específicamente a la Presa de Yosocuta, los cuales hacen uso mínimo de los servicios de alojamiento, alimentación y paseos en lancha.

Tabla 3.7 Mercado Turístico

SECCIÓN	SEGMENTO	CALIFICACIÓN PROMEDIO PARCIAL	CALIFICACIÓN PROMEDIO TOTAL
V.-Mercado Turístico	1.-Afluencia turística actual	1.167	
	2.- Publicidad y comercialización	1.500	1.333

Fuente: Elaboración propia.

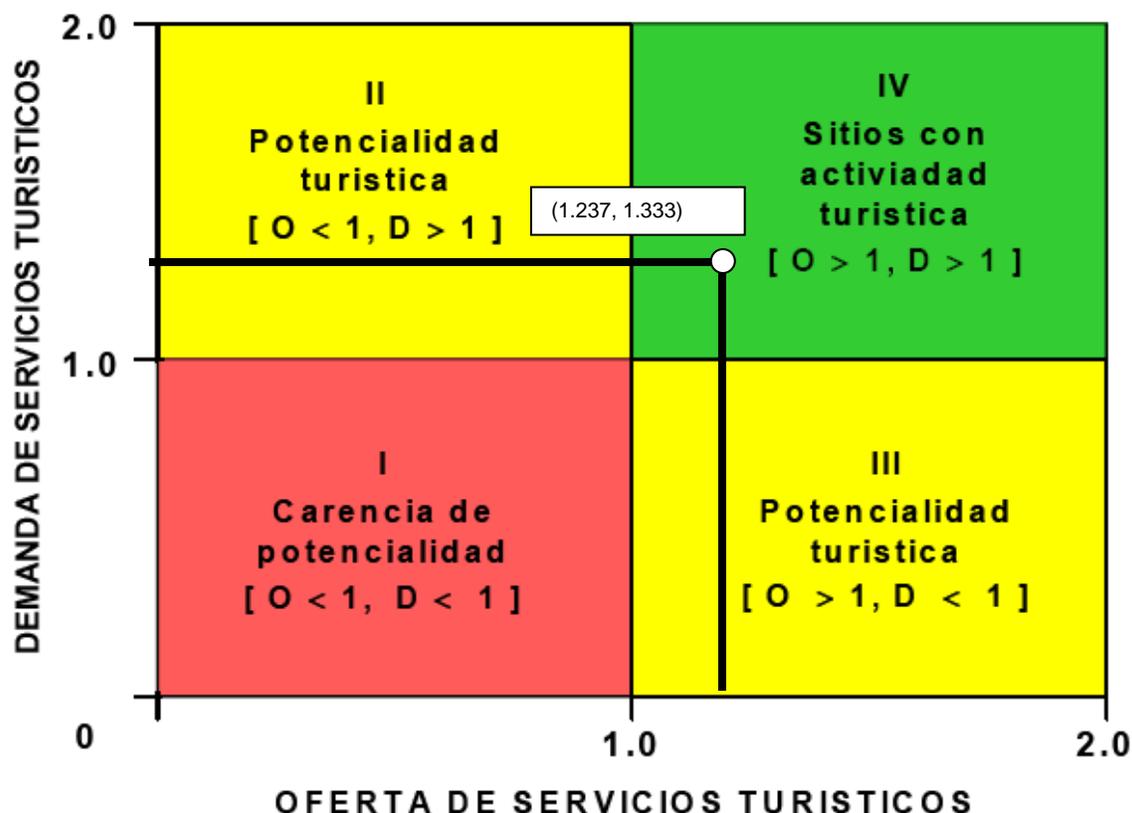
$$1.167+1.500=3.22/2= 1.333$$

Gráfica 3.2 Resultados de la Evaluación Cuantitativa de la Demanda

Fuente: *Elaboración propia con base en SECTUR. 2003. Identificación de Potencialidades Turísticas en Regiones y Municipios.*

Es así, como a partir de la observación detallada y analítica del destino, se asigna un valor numérico a las características cualitativas, obteniendo como resultado un valor cuantitativo homogéneo que permite identificar el potencial turístico de San Francisco Yosocuta, en función con el tipo de recursos tanto naturales, culturales e históricos propios de la localidad, para estar acorde con la vocación productiva del destino. Finalmente se obtienen dos resultados, uno referente a la oferta (1.237) y el otro referente a la demanda (1.333); estos se representan en un plano cartesiano de 4 cuadrantes. Quedando de la siguiente forma:

Figura 3.1 Mapa de Potencialidad Turística de San Francisco Yosocuta



Fuente: Elaboración propia con base en SECTUR. 2003. Identificación de Potencialidades Turísticas en Regiones y Municipios.

En el cuadrante IV (color verde), es donde se ubica la localidad de San Francisco Yosocuta, por lo que a partir de esto y en función a lo establecido por la SECTUR, se concluye que en la localidad ya existe actividad turística, pero se sabe que es mínima y se tienen expectativas de poder incrementarla a través del fortalecimiento de la oferta, la cual es de baja calidad tanto en el servicio como en el equipamiento, por lo que las deficiencias y por lo tanto la insatisfacción de la demanda actualmente es común, haciendo de Yosocuta un destino turístico local de baja competitividad. Por lo que las estrategias y acciones deben estar encaminadas al fortalecimiento de oferta turística.

San Francisco Yosocuta ofrece grandes potencialidades para el desarrollo de productos turísticos que promuevan sus recursos culturales y naturales, culturales por la conservación de costumbres y tradiciones; naturales por la presa del mismo nombre, la cual actualmente motiva por sí misma la llegada de visitantes, ya sea a

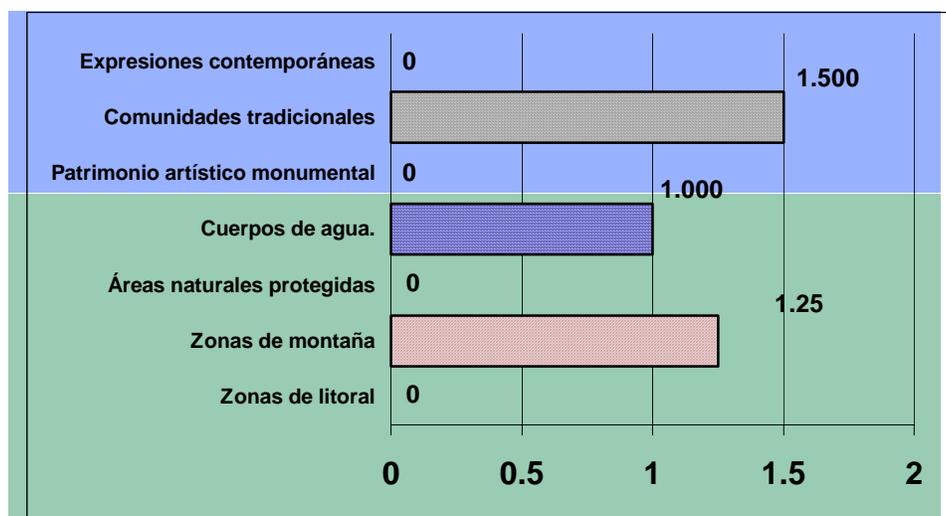
observar el paisaje, disfrutar de los paseos en lanchas o bien, para degustar el pescado que se reproduce en la presa.

La potencialidad de la localidad radica entonces en:

- ☞ La presa de Yosocuta
- ☞ El paisaje de montañas, ríos y acantilados.
- ☞ La fauna regional
- ☞ Los paseos en lancha
- ☞ La gastronomía regional
- ☞ Las comunidades tradicionales

Es factible entonces el diseño de un producto turístico final en armonía con en el entorno natural y cultural de la región, creándose una sinergia con base a las tendencias nacionales y mundiales por el incremento en la demanda de productos turísticos ecológicos y de aventura.

Gráfica 3.3 Resultados de la Evaluación Cuantitativa de los Recursos Turísticos de San Francisco Yosocuta



Fuente: *Elaboración propia con base en SECTUR. 2003. Identificación de Potencialidades Turísticas en Regiones y Municipios.*

- Componente cultural
- Componente natural

3.4 Vocación Turística de San Francisco Yosocuta

Finalmente, los productos con potencialidad para el desarrollo de actividades turísticas se derivan de tres atractivos, las comunidades tradicionales, los cuerpos de agua y las zonas de montaña, y a partir de ello, se identificaron tres líneas potenciales de desarrollo turístico:

1.-Ecoturismo

Este segmento va ofrecer a los ecoturistas experiencias auténticas a través de actividades en las cuales aprenderá a respetar y apreciar la naturaleza.

A través de la realización de actividades como:

1. Talleres de educación ambiental y concientización ecológica.
2. Observación de ecosistemas.
3. Observación de fauna.
4. Observación de flora.
5. Observación de fenómenos y atractivos especiales de la naturaleza.
6. Observación sideral.
7. Safaris fotográficos.
8. Senderismo interpretativo.
9. Participación en programas de rescate de flora y fauna.
10. Participación en proyectos de investigación biológica.

2.-Turismo de Aventura

A través de actividades recreativas y deportivas a realizar en los espacios naturales, bajo los lineamientos de sustentabilidad, haciendo uso racional de los recursos, minimizando impactos y optimizando beneficios. Así que, haciendo uso de los recursos existentes en San Francisco Yosocuta se podrán realizar actividades por tierra y en la presa, como:

1. Caminata.
2. Escalada en roca.
3. Catonismo.
4. Ciclismo de montaña.
5. Rappel.
6. Paseos a caballo.
7. Pesca recreativa.

3.-Turismo Cultural

Basado en la observación de costumbres y tradiciones locales, o tomando una participación activa en ritos y festividades culturales que realizan los miembros de la comunidad.

1. Reseñas históricas y representaciones del antiguo pueblo de Yosocuta.
2. Muestra gastronómica regional.
3. Participación en tradiciones, costumbres locales y ferias populares.
4. Elaboración de artesanías.
5. Espectáculos artísticos - culturales.

De esta forma, se encuentra que el turismo en San Francisco Yosocuta, se manifiesta de forma desorganizada, que existe afluencia turística con potencialidad de incrementarla a través de la diversificación y fortalecimiento de la oferta, ante esta evaluación, la necesidad del diseño de un modelo viable acorde a la realidad social y turística de la comunidad que integro de manera sustentable a todos los sujetos.

Capítulo IV

DISEÑO DEL MODELO DE SISTEMAS VIABLES PARA LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE SAN FRANCISCO YOSOCUTA

4.1 Modelo de Sistemas Viables

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico de vocación turística del lugar, bajo la metodología propuesta por la SECTUR se llevó a cabo el diseño del Modelo Viable aplicable a la realidad turística, derivado del modelo original de Stafford Beer que es aplicable a las organizaciones por sus capacidad integradora y adaptativa.

En la adaptación del modelo se diseña una serie de actividades turísticas alternativas que representan subsistemas interrelacionados, integrados y con fines comunes, los cuales no pueden ser aislados unos de otros ya que forman una totalidad: el modelo.

Para esta investigación se desarrollo el modelo de sistemas viables de Stafford Beer, el cual tiene como objetivo representar la estructura, las actividades, interrelaciones y flujos de información en las organizaciones.

Esté Modelo de Sistemas Viables tiene como propósito permitir a las organizaciones obtener la flexibilidad que necesitan para sobrevivir en medios ambientes rápidamente cambiantes y complejos, sus principales conceptos son la comunicación, la información y la retroalimentación.

El método de diseño para el modelo se hace mediante el establecimiento de *la Identidad Organizacional*, al *Modelamiento* de los *límites organizacionales* del sistema y de los *niveles estructurales* del mismo, el estudio de *discreción* y *autonomía* y por ultimo el estudio de los *mecanismos de control*.

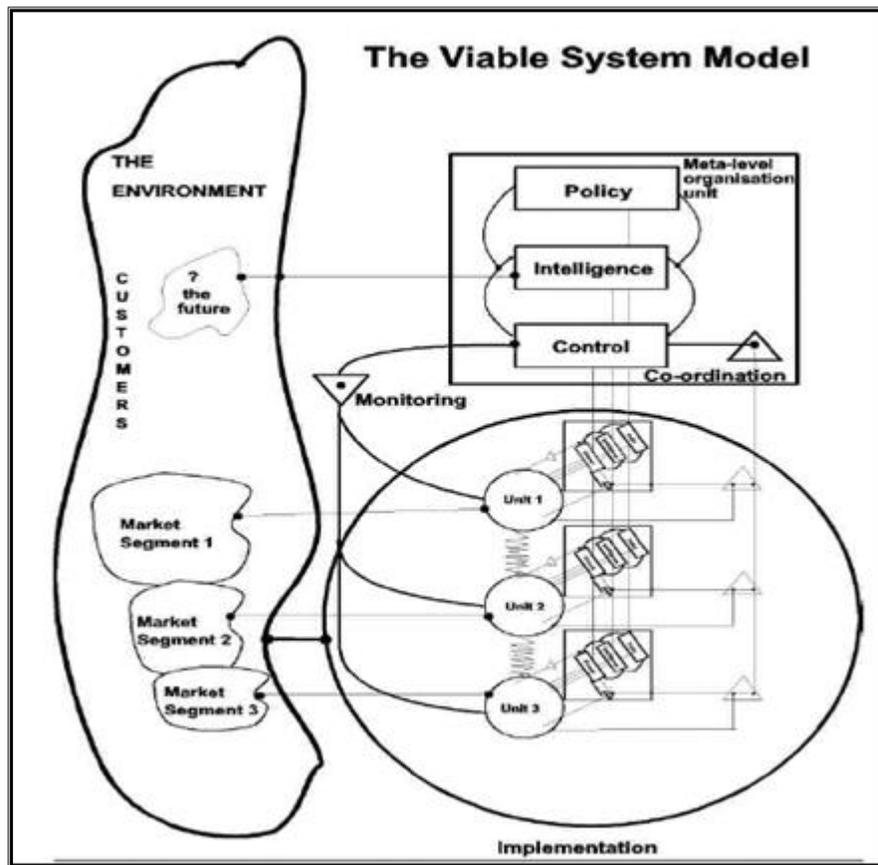
El éxito de la implantación del Modelo de Sistemas Viables está altamente relacionado con los criterios de efectividad organizacional desarrollados por Beer, estos criterios se expresan a través del *principio de recursión* y *la ley de requisito de variedad*. El principio de recursividad e integración significa que cualquier sistema viable está

compuesto de subsistemas viables pequeños. Estos subsistemas se identifican como partes que componen al modelo integral del sistema viable de Yosocuta, el cual es el objeto bajo estudio. Todos los sistemas y subsistemas presentan la característica de la recursividad, es decir, todos y cada uno de ellos, han sido diseñados con el objetivo de satisfacer las cinco funciones que caracterizan la viabilidad del sistema, las cuales son: implementación, coordinación, control, inteligencia y política.

Para el diseño del Modelo de Sistemas Viables se tomó en cuenta la dinámica real de los procesos sociales de la comunidad, así como la gestión política y económica local para otorgar congruencia y viabilidad; el modelo contempla de manera integral a todos los objetos y sujetos involucrados en la actividad turística local, por ello, el modelo está diseñado para satisfacer una necesidad real que enfrenta la comunidad de San Francisco Yosocuta, y en específico, como unidad fundamental generadora del cambio, a la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos “Yosocuta”, sin embargo, por sus características particulares y las propias de la industria turística, el modelo posee la propiedad de la adaptabilidad, es decir, cualquier otra comunidad lo puede tomar como base para su mejoramiento y desarrollo turístico propio. Es preciso señalar que un modelo es deductivo y probable, por lo que sus propuestas y el modelo en sí, puede ser perfeccionado ya que como la ciencia, es falible.

Uno de los objetivos del modelo es garantizar que a través de su aplicación la Cooperativa podrá generar desarrollo turístico sustentable en la comunidad, esto a través de otorgar las herramientas necesarias, los objetivos, estrategias y acciones encaminadas a incrementar la productividad y rentabilidad de la Sociedad Cooperativa, esto siempre bajo los principios estipulados en el desarrollo sustentable.

Figura 4.1 Modelo de Sistemas Viables de Stafford Beer



Fuente: Beer, 1994.

4.2 Etapas del Sistema

Bajo la perspectiva de un pensamiento integrador, se busca que los sistemas y subsistemas identificados en la Sociedad Cooperativa tengan la capacidad de cumplir con sus objetivos, metas y estrategias, funcionando de manera autónoma pero a la vez cohesionados para garantizar la viabilidad del sistema.

Es así como en el presente diseño se enumeran las etapas del sistema teniendo presente la capacidad de cada una de ellas de evolucionar y adaptarse tanto interna como externamente para cumplir eficazmente con sus funciones.

4.2.1 Establecimiento de la Identidad Organizacional

La identidad organizacional de la unidad de estudio, está establecida como una Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos que opera dentro de una área ejidal, a partir de la cual se diseña un modelo holístico sistémico que integre a todas las partes involucradas, en este caso son los subsistemas que ya operan y los de nueva integración, los cuales permiten la práctica y desarrollo de actividades turísticas de manera sustentable. Para definir explícitamente la identidad organizacional, se toma como base la misión de la Sociedad Cooperativa la cual es:

La Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos "Yosocuta" de P. de R. L. de C. V. es una empresa ecoturística que brinda servicio a comensales, paseos en lanchas y hospedaje, estos servicios se ofrecen, con calidad, higiene y seguridad a la sociedad en general en un ambiente natural. (SCPPyPST, 2006)

A la vez que se define la razón de ser de la sociedad, un factor esencial para la diferenciación ante los competidores y para el logro de los objetivos organizacionales es la visión, para ello es importante tener clara la directriz a seguir:

Ser una empresa líder en la región, que brinde mejores servicios con calidad, higiene y seguridad al turismo local, regional, estatal y nacional en un plazo de cinco años. (SCPPyPST, 2006)

La filosofía y la cultura organizacional bajo la cual opera la Sociedad Cooperativa están definidas a través de los valores organizacionales, estos también marcan una gran diferencia en la forma de prestar los servicios y en la actitud de los empleados hacia los consumidores y frente a los competidores. Los valores definidos por la Sociedad Cooperativa son: honestidad, dignidad, integridad, respeto, responsabilidad, lealtad, sinceridad y el servicio.

Quién lo hace y para quienes funciona la organización, determina a los sujetos involucrados en el modelo; es así como se define:

1. **Directivos.** Son la máxima autoridad en los cuales recae la responsabilidad total de la puesta en marcha del modelo viable, son la unidad central representativa en donde se lleva a cabo la toma de decisiones a nivel

organizacional; por lo que son los responsables de la transformación de un modelo tradicional hacia un Modelo de Sistemas Viables.

2. **Unidades Operativas.** Son los sujetos responsables de los subsistemas que hacen viables las actividades primarias del modelo. Los subsistemas son aquellas áreas o departamentos en los cuales se desintegra el sistema (actividades primarias), y son las responsables de satisfacer directamente las necesidades y expectativas de los visitantes.
3. **Clientes.** Son los visitantes identificados por segmentos de mercado, a los cuales van dirigidas las actividades de los subsistemas.
4. **Proveedores.** Son los responsables externos de abastecer al sistema de recursos e insumos para garantizar las operaciones de los subsistemas y así poder generar la transformación.
5. **Asesores.** Sujetos clave en la transformación del sistema tradicional al sistema viable; ejercen influencia directa sobre las directrices y estrategias del sistema.

4.2.2 Modelamiento de los Límites Organizacionales del Sistema

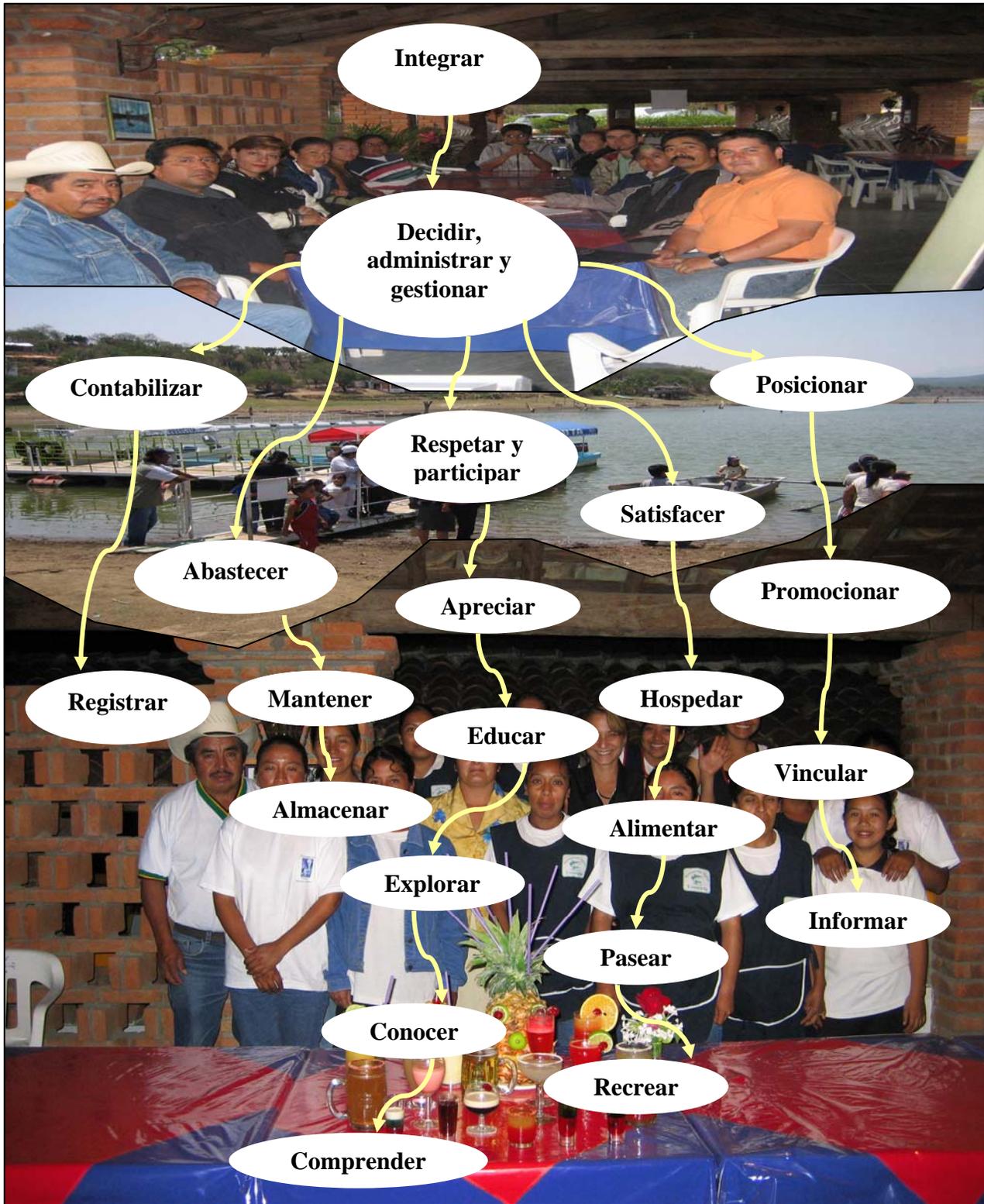
Las actividades necesarias para llevar a cabo una transformación y reestructuración del modo de operar y de la organización de la Sociedad Cooperativa, son los sistemas ya existentes que se van a denominar como **servicios turísticos básicos (STB)**, los cuales satisfacen necesidades físicas básicas de los turistas como el alojamiento, paseos en lanchas, área recreativa infantil y alimentación, estos actualmente funcionan de una manera tradicional y con algunos principios de administración estratégica, por lo que no cubren todas las expectativas y necesidades de los visitantes; por ello, en el modelo se agregan nuevos sistemas: **actividades turísticas programadas alternativas (ATP)** diseñados desde una modalidad alternativa del turismo, sistemas adaptados a la variabilidad de las necesidades del mercado y a las condiciones del lugar, por lo que la diversidad de la oferta, es esencial para satisfacer óptimamente las demandas específicas del mercado, como diversión, a través de experiencias emotivas y creativas, dejando no sólo en la mente del turista el recuerdo de un viaje, sino experiencias y aprendizajes significativos de lo que representan los recursos naturales y culturales de la región. Es así, como se

determinan los sistemas y subsistemas viables y se reordenan las actividades ya existentes y las propuestas viables de aplicación para el diseño del modelo sistémico integral de Yosocuta.

Es así que requiere de aplicar reingeniería estratégica desde la estructura organizacional general hasta la creación de nuevos subsistemas de operación de actividades primarias alternativas. Para ello, se lleva a cabo el desdoblamiento de la complejidad del sistema hasta la identificación de las actividades primarias necesarias para la transformación del sistema, mostrándose en el desdoblamiento el despliegue, relación y dependencia de las actividades primarias a partir del sistema central o foco.

La descomposición de las actividades primarias se desglosa en tres niveles de recursión, el primero de ellos es el integrado por la Dirección a través de los organismos administradores del sistema, el segundo nivel corresponde a las distintas comisiones (subsistemas) encargadas de coordinar las distintas operaciones en los niveles medios de la estructura organizacional y por último, el tercer nivel comprende a todas las áreas operativas que llevan a cabo las actividades diarias (primarias) de la organización. Cada una de ellas realiza actividades con propósitos específicos, pero a la vez buscan el logro de los objetivos organizacionales.

Figura 4.2 Desdoblamiento de Complejidad

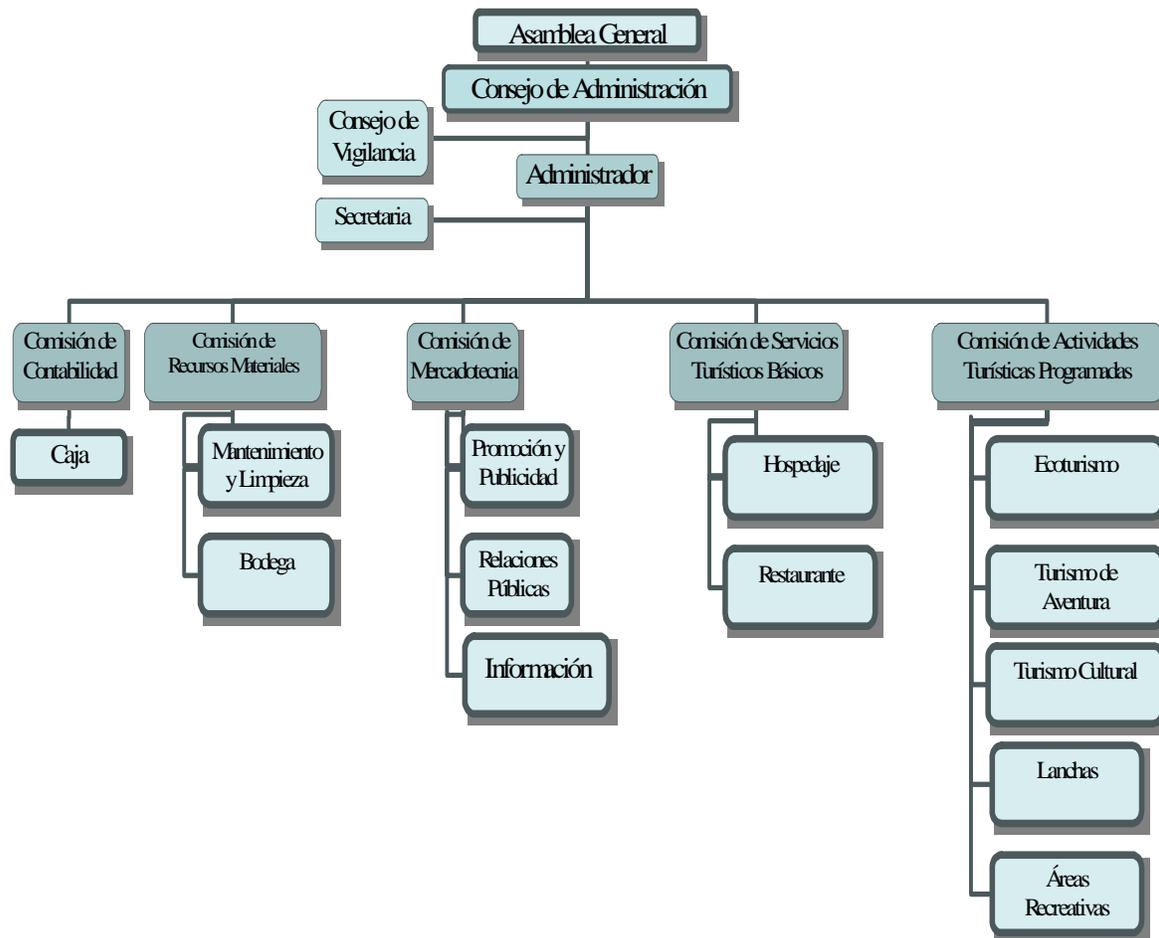


Fuente: Elaboración Propia

4.2.3 Modelamiento de los Niveles Estructurales

Para la determinación de los niveles estructurales, se realiza la reingeniería de las actividades de las cuales la Sociedad Cooperativa puede hacerse cargo, se observa e identifica los subsistemas que integran al sistema viable, las funciones primordiales de cada uno de ellos y las interrelaciones que se establecen.

Figura 4.3 Reingeniería de Niveles Estructurales



Fuente. Elaboración propia

En la estructura organizacional propuesta de la Sociedad Cooperativa se generan nuevas relaciones interdepartamentales, se observa la coordinación entre las distintas áreas.

El nivel directivo formado por la Asamblea General, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y el administrador, son los responsables de llevar la dirección, definir objetivos y estrategias generales, establecer qué es y qué quiere ser la Sociedad Cooperativa, sobre cómo y a través de qué y quiénes funciona. El Consejo de Vigilancia se relaciona con las distintas áreas para monitorear y controlar el uso adecuado de los recursos de la Sociedad Cooperativa. La Asamblea General y el Consejo de Administración representan también al subsistema inteligencia que hace la función de analizar los fenómenos políticos, sociales y económicos que afectan a la operación de la Sociedad Cooperativa y así diseñar estrategias proactivas que establezcan el liderazgo turístico en los productos y servicios ofertados.

El administrador es el eslabón entre la alta dirección y las áreas funcionales, es el responsable de garantizar que las distintas áreas funcionen eficientemente bajo las directrices establecidas por la alta dirección.

Previendo el esquema a seguir ante la llegada de un visitante, se tiene que este puede realizar actividades para satisfacer necesidades básicas como comer y hospedarse, o bien realizar actividades turísticas programadas, como ecoturismo, turismo de aventura, culturales, paseos en lancha o simplemente disfrutar de las áreas recreativas. Así se generan nuevas relaciones entre los subsistemas, por ejemplo la comisión de servicios turísticos programados (CSTP) considera todas las actividades turísticas programadas, y éstas van hacer pagadas en la caja ubicada dentro del modulo de información turística y ésta área se encargara de realizar los reportes necesarios al área de contabilidad.

La comisión de servicios turísticos básicos (CSTB) que comprende el hospedaje y el restaurante tendrán su propia caja, y reportaran directamente a la comisión de contabilidad.

La comisión de contabilidad lleva a cabo el control financiero de la Sociedad Cooperativa, realiza los resúmenes de venta de las distintas áreas y los reporta a la dirección. Tiene también a su cargo la caja en el modulo de información y recibe los reportes de ventas y los ingresos de la comisión de servicios turísticos básicos.

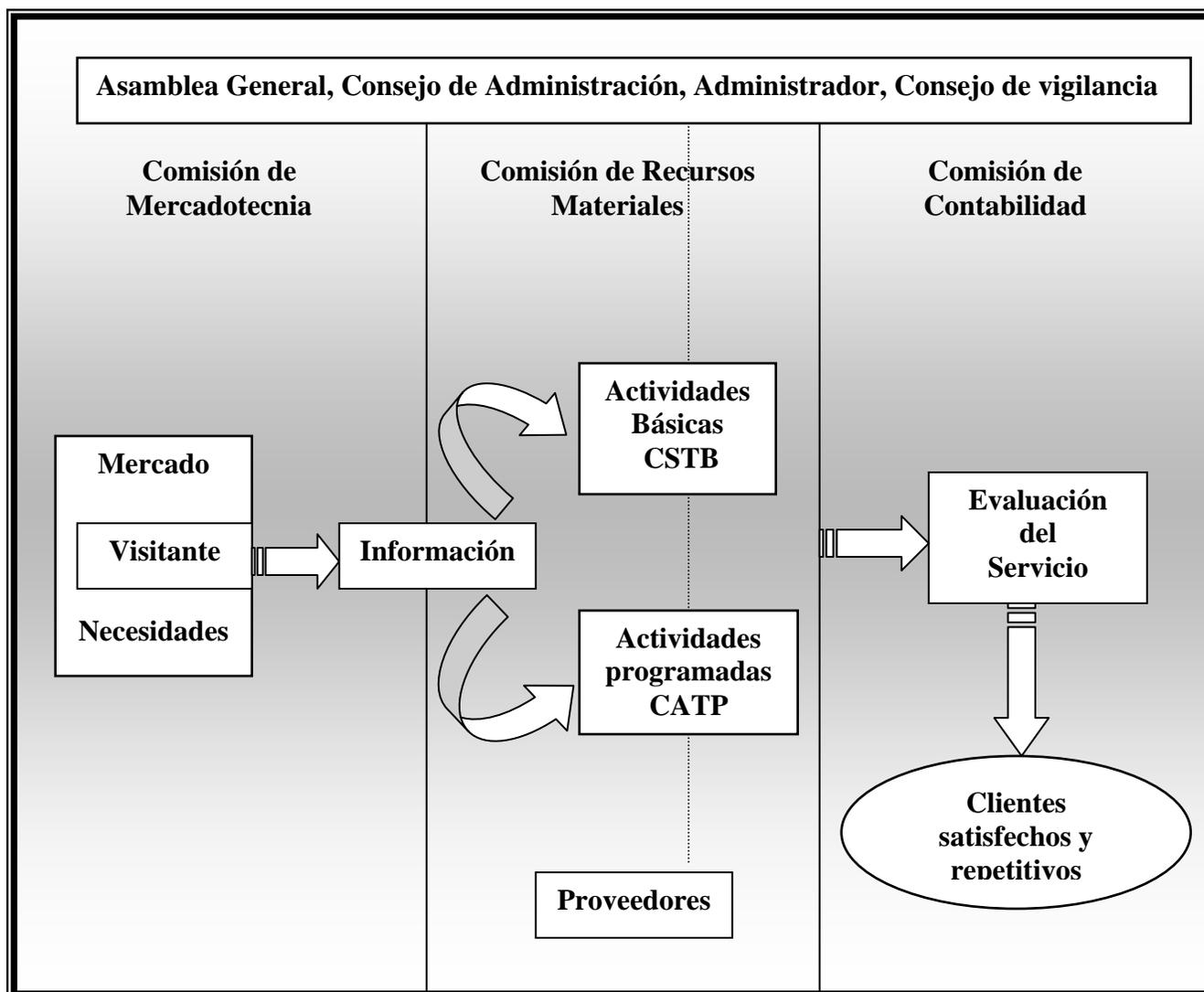
Todas estas áreas son dirigidas, coordinadas, monitoreadas y controladas por las comisiones administrativas y los órganos directivos.

La primera área administrativa corresponde a la comisión de recursos materiales encargada de satisfacer los requerimientos físicos de todas las áreas, para ello establece contacto y selecciona a los mejores proveedores del mercado para hacerse llegar de los insumos y materias primas que la Sociedad Cooperativa requiere para su operación.

La comisión de mercadotecnia se encarga del mercado potencial creando campañas de publicidad para atraer visitantes a la Sociedad Cooperativa. Todas las áreas están estrechamente vinculadas con la comisión de mercadotecnia para seleccionar los mejores medios para dar a conocer el producto; esta comisión se relaciona con el ambiente externo para analizar el comportamiento y las tendencias del mercado con el objetivo de diseñar estrategias que atraigan mayor número de visitas.

En la siguiente figura se observa el flujo del proceso a través del cual se da la prestación de los servicios; a la vez, se observa la interrelación de las distintas comisiones tanto operativas como directivas para la operación coordinada eficiente y eficaz del proceso. El objetivo fundamental, independientemente de la rentabilidad, es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas del visitante, de manera tal de propiciar el regreso de éste y el efecto multiplicador de las recomendaciones de voz en voz.

Figura 4.4 Flujo de Relación entre las Áreas del Sistema Viable



Fuente. Elaboración propia

4.2.4 Estudio de Discreción y Autonomía

Esté análisis permite definir la relación, la delegación y el campo de acción de las actividades reguladoras frente a las actividades primarias. En el análisis de la discreción que se describe a continuación se observa que la única actividad reguladora altamente concentrada es la dirección, el resto de ellas se presenta en los distintos niveles otorgando recursividad al sistema, esto representa una fortaleza al sistema ya que le da la capacidad de adaptabilidad y toma de decisiones oportunas.

Tabla 4.1 Análisis de Discrecionalidad

Actividades reguladoras primarias		Dirección	Gestión cooperativa	Administración	Supervisión	Coordinación departamental	Atención al público
INTEGRAR		X	X	X	X	X	
Contabilizar				X	X	X	
	Registrar				X		X
Abastecer				X		X	
	Mantener					X	
	Almacenar					X	
Posicionar			X	X		X	
	Promocionar						X
	Vincular		X				
	Informar					X	X
Satisfacer				X		X	X
	Hospedar						X
	Alimentar						X
	Pasear						X
	Recrear						X
Respetar y participar				X		X	X
	Apreciar						X
	Educar						X
	Explorar						X
	Conocer						X
	Comprender						X

Fuente. Elaboración propia

La actividad primaria básica, objetivo general del modelo es *integrar*, por ello, ésta actividad esta controlada por las actividades reguladoras de la dirección a través de la Asamblea General, de la gestión cooperativa a través del Consejo de Administración, de la supervisión por el Consejo de Vigilancia, de la administración y de la coordinación departamental a través del Administrador. Aunque la actividad primaria *integrar*, es la actividad central del modelo de sistemas viables, no tienen campo de acción directo sobre la atención al público; pero sí enmarca a las actividades primarias de contabilizar, abastecer, posicionar, satisfacer, respetar y participar ejercidas por los distintos departamentos o comisiones que integran la estructura organizacional.

La primera actividad primaria contabilizar tiene relación directa con las actividades reguladoras de la administración, la supervisión y la coordinación departamental, esto para mantener un estricto control sobre las operaciones financieras y comerciales de la organización en general y en cada una de las comisiones que involucran operaciones comerciales. La actividad primaria registrar pertenece al departamento de caja, el cual depende de la comisión de contabilidad que tiene como actividad primaria contabilizar.

La segunda actividad primaria corresponde a la comisión de recursos materiales: abastecer, regulada por la administración y la coordinación departamental a través del administrador; subdividida en dos actividades primarias encargadas de mantener y almacenar tanto insumos, materias primas, materiales e instrumentos para satisfacer las necesidades de las distintas comisiones y mantener una coordinación eficiente.

Posicionar es la actividad primaria que le corresponde a la comisión encargada de la mercadotecnia, coordinada a través de la gestión cooperativa, la administración y coordinación departamental promociona a los servicios y productos además de que vincula a la organización para posicionarla en el mercado turístico. A través de un modulo proporciona información a los visitantes.

La administración junto con la coordinación departamental busca satisfacer las necesidades básicas de los visitantes a través de la comisión de servicios básicos, a

través de sus distintas áreas establece la atención directa al público al hospedar, alimentar, pasear y recrear a los visitantes.

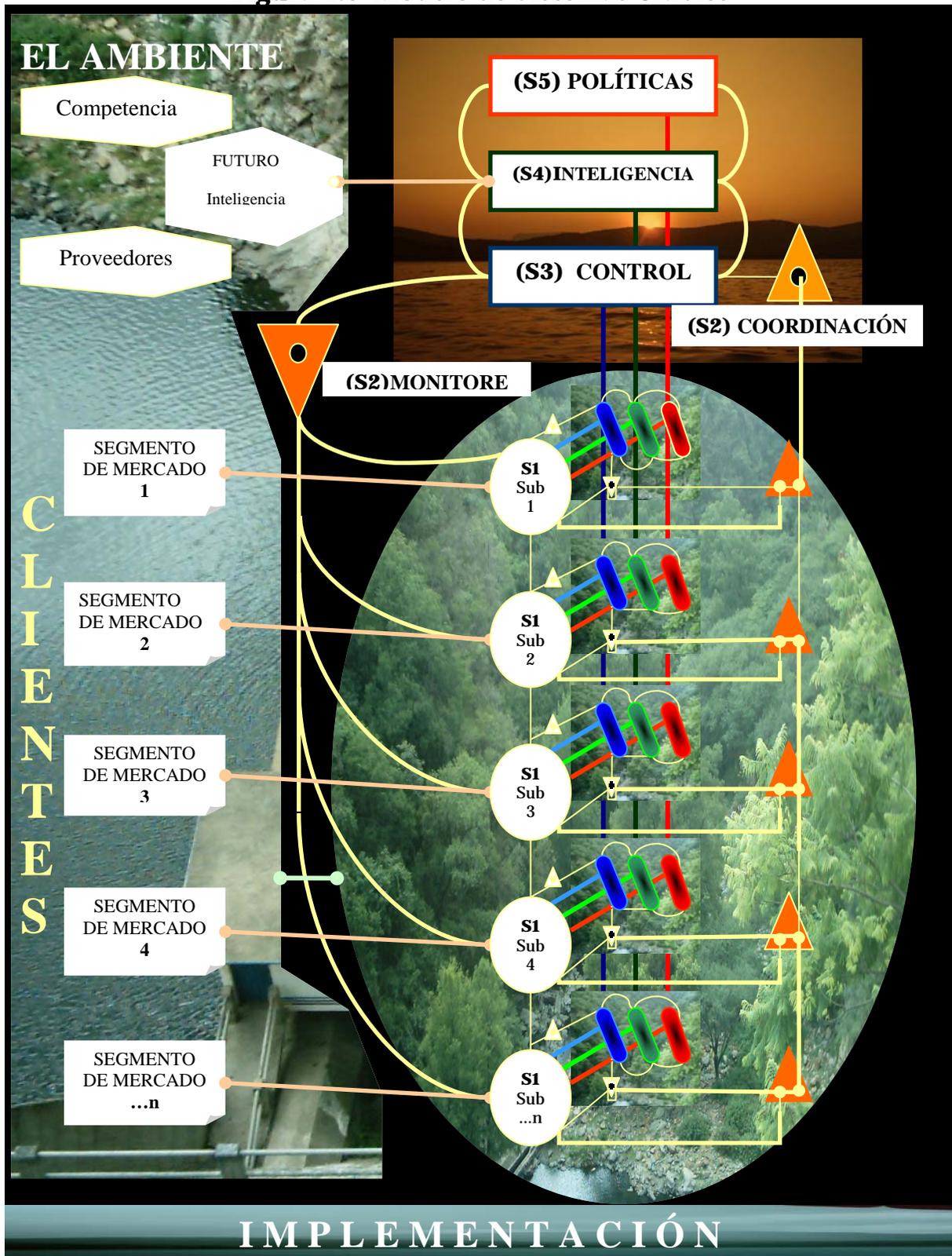
Respetar y participar se encuentran a cargo de la comisión de actividades turísticas programadas, a través de la administración y la coordinación departamental se da la atención al público para satisfacer las actividades primarias de apreciar, educar, explorar, conocer y comprender.

El establecer las relaciones que existen entre actividades primarias y reguladoras, ayuda a identificar los canales de coordinación, monitoreo y control sobre las distintas operaciones cotidianas de las comisiones que integran a la organización, con el objetivo de otorgar cohesión y generar sinergias en busca de lograr los objetivos y metas organizacionales.

4.2.5 Modelo de Sistema Viable

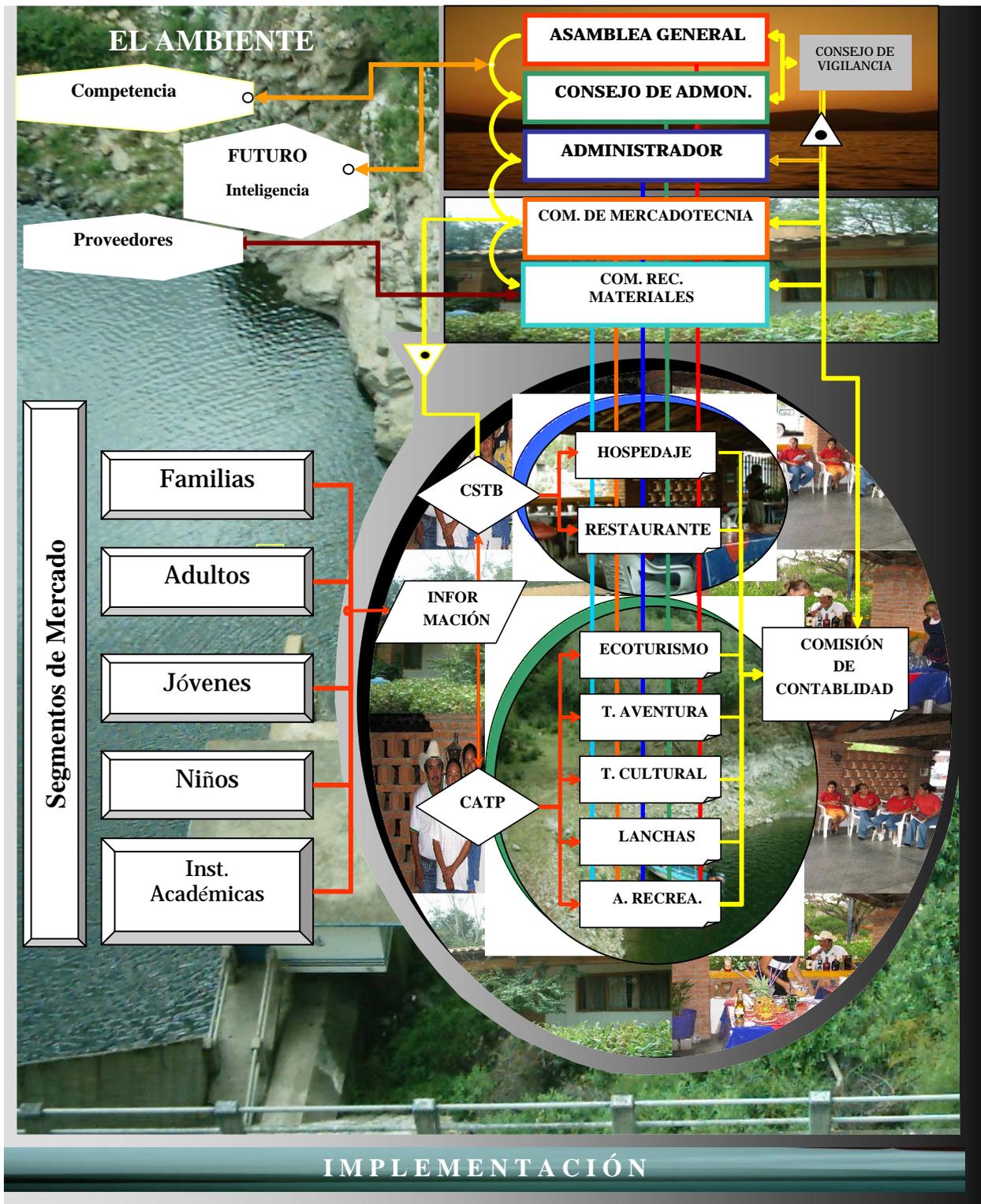
Se presenta el modelo diseñado específicamente aplicado sobre la organización en estudio, modelo al que se le denomina Modelo de Sistemas Viabiles y está estrechamente relacionado con la estructura organizacional, sin embargo, el objetivo no es establecer jerarquías de poder, sino identificar los mecanismos de interacción, interrelación y comunicación entre las personas y las áreas que componen a la organización en estudio (Puentes, 2004:6). A partir de esté apartado se genera el modelo de sistema viable a través de la identificación de las cinco funciones esenciales para la viabilidad establecidas por Stafford Beer: Implementación, Coordinación, Control, Inteligencia y Políticas.

Figura 4.5 Modelo de Sistemas Viables



Fuente: Elaboración propia con base a Stafford Beer.

Figura 4.6 Modelo de Sistemas Viables para la Sociedad Cooperativa Yosocuta



Fuente: Elaboración propia

4.3 Funciones Esenciales para la Viabilidad del Sistema

El funcionamiento viable del modelo esta garantizado por seguir las funciones que lo componen considerando de manera integral a todas las partes, otorgándoles autonomía y a la vez unificándolas a través de políticas, estrategias y objetivos comunes. La viabilidad del modelo organizacional esta garantizado por su complejidad fundamentada en los recursos humanos eficaces y de alta calidad, estableciéndose una filosofía y cultura organizacional con alto grado de responsabilidad social y ambiental.

4.3.1 Sistema 1: Implementación (S1)

En la estructura organizacional definida para el sistema viable se identifican tres niveles estratégicos para la viabilidad, el primero de ellos corresponde a un nivel estratégico integrado por los directivos de la Sociedad Cooperativa, aquí se encuentra en la cúspide a la Asamblea General, seguida del Consejo de Administración y del Administrador, contando con un Consejo de Vigilancia alterno; el segundo y tercer nivel corresponden al táctico y al funcional respectivamente, los cuales son los niveles a determinar como actividades primarias que hacen viable la función de implementación. En el nivel táctico representado por cada una de las comisiones, se lleva a cabo la definición de objetivos, políticas, presupuestos, programas y procedimientos departamentales; en el nivel operativo se llevan a cabo todas las actividades que hacen posible el funcionamiento y la transformación del sistema, funcionando de manera autónoma en busca de lograr los objetivos organizacionales.

Las actividades primarias que representan a las unidades de prestación de los servicios, se agrupa en cinco comisiones fundamentales.

Tabla 4.2 Desintegración de Sistemas en Comisiones

Comisiones	Áreas
1.Comisión de contabilidad	☞ Caja
2.Comisión de recursos materiales	☞ Mantenimiento y limpieza ☞ Bodega
3.Comisión de mercadotecnia	☞ Promoción y publicidad ☞ Relaciones publicas ☞ Información
4.Comisión de servicios turísticos básicos	☞ Hospedaje ☞ Restaurante
5.Comisión de actividades turísticas programadas	☞ Ecoturismo ☞ Turismo de aventura ☞ Turismo cultural ☞ Paseos en lancha ☞ Áreas recreativas

Fuente: *Elaboración propia*

1.-Comisión de contabilidad. En función a las actividades que desarrolla la Sociedad Cooperativa actualmente y a las de nueva incorporación, se amplia de ser sólo el área de caja para ser la comisión de contabilidad. Esta es el área encargada de administrar y controlar los ingresos y los egresos de la Sociedad Cooperativa, lleva a cabo el registro, control y pago del personal. La caja es ahora un área dependiente de esta comisión.

- ☞ **Caja.** cobra órdenes de servicio de las diferentes áreas, registra los tickets de servicio, realiza y presenta el corte de caja diario.

2.-Comisión de recursos materiales. Para que la Sociedad pueda lograr los objetivos organizacionales y funcionar eficientemente, es importante tener operando al personal necesario encargado de hacer llegar aquellos bienes tangibles necesarios para la sociedad, que va desde el equipamiento, materias primas, materias auxiliares, hasta los recursos técnicos que sirven como herramientas e instrumentos que hacen posible una armonía, comunicación y coordinación entre las distintas áreas. Tiene a su cargo la aérea de Mantenimiento y Limpieza y a la Bodega.

- ☞ **Mantenimiento y limpieza.** Área responsable de mantener en óptimas condiciones tanto instalaciones, equipos, herramientas y vehículos de transporte que se utilizan en las operaciones diarias de la Sociedad; además es responsable de salvaguardar y proyectar una imagen adecuada de las instalaciones y áreas comunes.
- ☞ **Bodega.** Área encargada de almacenar materiales, herramientas, equipos, insumos y demás recursos tangibles necesarios para la Sociedad Cooperativa. Entre sus funciones destacan llevar a cabo el registro y control de entrada y salida de cualquier recurso tangible, además de garantizar el suministro suficiente y oportuno de insumos a las distintas áreas de la organización.

3.-Comisión de mercadotecnia. Su función es analizar los factores y fenómenos que influyen en el comportamiento del mercado, para diseñar estrategias de producto que posicionen los servicios en la mente del consumidor; es responsable de realizar las investigaciones de mercado, las planeaciones de producto, buscar estrategias en precio, en ventas, en distribución y comunicación para que el cliente reciba el servicio en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

- ☞ **Promoción y publicidad.** Auxilia a la mercadotecnia en el diseño de la estrategia de mercado, considerando a los cuatro elementos básicos de la mercadotecnia: Producto, Precio, Plaza y Promoción; en función a las necesidades del mercado.
- ☞ **Relaciones públicas.** Es el área responsable de vincular a la Sociedad Cooperativa con dependencias gubernamentales, autoridades, instituciones públicas, privadas y sociales para establecer convenios y programas para el

óptimo uso de las instalaciones de la Sociedad Cooperativa, bajo la estrategia *ganar-ganar* buscar el mejor beneficio.

- ☞ **Información.** Establece contacto directo con el visitante cuando llega al destino, proporcionando información sobre los servicios, productos y programas en busca de optimizar la estancia del visitante en el lugar, y así, garantizar la satisfacción plena de sus necesidades y lograr clientes repetitivos.

4.-Comisión de servicios turísticos básicos (CSTB). Área encargada de proporcionar hospedaje y alimentación, con el objetivo de administrar los servicios existentes de este tipo y satisfacer las necesidades básicas de los visitantes.

- ☞ **Hospedaje.** Área encargada de proporcionar servicios de alojamiento de alta calidad en las modalidades de bungalow y camping.
- ☞ **Restaurante.** Área responsable de satisfacer las necesidades de alimentación de los visitantes, a través de comida típica y tradicional del lugar.

5.-Comisión de actividades turísticas programadas (CATP). Su función es administrar las actividades turísticas alternativas propuestas para diversificar la oferta turística, teniendo como objetivo diseñar y establecer las mejores actividades en las distintas modalidades para atraer y optimizar la estancia del visitante.

- ☞ **Ecoturismo.** Esta área es la responsable de programar actividades relacionadas en apreciar a la naturaleza, en educar a los visitantes y hacerlos partícipes en programas de conservación y cuidado del medio.
- ☞ **Turismo de aventura.** Esta área se encarga de programar y operar las actividades recreativas que se encuentran asociadas a los desafíos impuestos por la naturaleza, con el equipamiento necesario para garantizar la seguridad del usuario y a la vez, minimizar los impactos en el medio.
- ☞ **Turismo cultural.** Esta área gestiona y programa actividades relacionadas con los recursos culturales de la comunidad, para difundirlos y fortalecerlos, siempre garantizando el respeto a las costumbres y tradiciones locales.
- ☞ **Paseos en lancha.** Área funcional ya existente, encargada de operar los paseos en lancha de motor que se ofrecen por los distintos atractivos de la presa,

funcionado bajo el mismo esquema, pero con un enfoque sistémico de mejora continúa.

- ∞ **Áreas recreativas.** Responsable de mantener en condiciones óptimas las áreas comunes y recreativas dentro de la Sociedad Cooperativa; gestionando constantemente la implementación de nuevas actividades y medios de esparcimiento y diversión.

4.3.2 Sistema 2: Coordinación (S2)

El responsable del control en la Sociedad Cooperativa es el Consejo de Vigilancia, quien ejercerá la supervisión de todas las actividades, denunciando anomalías en el uso y aplicación de los recursos y bienes, vigila que los acuerdos tomados en Asambleas Generales se cumplan y solicita a cualquier área la información precisa y oportuna de las operaciones en tiempo y forma cuando la requiera.

Para mejorar la productividad y garantizar la prestación de los servicios con alta calidad y siempre hacia la mejora continua, la Sociedad debe de poner en marcha un programa de administración de la calidad total. Este es un esfuerzo organizado, constante y recursivo en toda la organización para mejorar la calidad siempre que sea posible. A través de los sistemas de información adecuados es muy práctico mejorar la calidad al mejorar el monitoreo, el control, la recopilación, el análisis y el informe de datos; con el sistema correcto se pueden reducir importantes costos, establecer parámetros y prevenir problemas de calidad antes de que surjan. Con el objetivo de mejorar la productividad de la Sociedad Cooperativa, debe de llevarse a cabo una evaluación constante bajo el esquema de entradas y salidas. Es necesario mantener un estricto control de los inventarios para reducir costos, mejorar el flujo de trabajo de tal manera que los insumos lleguen a los subsistemas exactamente cuando se necesitan.

El objetivo es crear sinergias, cohesión y mantener un monitoreo constante y en tiempo real de las actividades que se están desarrollando, para identificar cuál es la situación que guardan cada una de ellas y evitar desviaciones, errores y prevenir contingencias; para de esta forma optimizar los procesos, proporcionar servicios de

alta calidad y garantizar la satisfacción y superación de las necesidades y expectativas de los turistas.

4.3.3 Sistema 3: Control (S3)

Los objetivos, las políticas y los valores serán los ejes rectores en la creación de sinergias entre todas las células prestadoras de los servicios, estos ejes definen las metas, estrategias, acciones, mecanismos y procedimientos a través de los cuales el Administrador mantendrá control constante y permanente entre todas las células operativas en busca de lograr todos los objetivos organizacionales. Esto se pretende lograr mediante sistemas de información y comunicación efectiva, corcho de avisos, pizarrón, reuniones ordinarias cada treinta días, reuniones extraordinarias cuando sea necesario y memorandos. Además en la oficina central de Sociedad Cooperativa se deberá tener en un lugar visible la estructura organizacional de la Sociedad, para que cada subsistema tenga siempre claro su función e importancia dentro del sistema.

El Administrador gestiona los bienes de la empresa procurando hacer uso sustentable de los recursos y presenta informes generales sobre las operaciones de la organización.

Pizarrón. Por medio de un pizarrón se va establecer un punto estratégico de comunicación, colocado en un área común a todos los departamentos, para proporcionar información en general de la Sociedad y en específico, de cada uno de los departamentos con el objetivo de mantener estrecha comunicación entre todas las áreas de la organización.

Reuniones ordinarias cada treinta días. Con el objetivo de mantener información constante del funcionamiento de cada departamento, de las estrategias y nuevos planes de la Sociedad; este será un medio clave para exponer iniciativas específicas o generales enfocadas al mejoramiento de la misma. Estas reuniones estarán a cargo del Consejo de Administración y del Administrador, fungirán como un filtro para la solución de los problemas que no ameriten ser llevados a la Asamblea General.

Reuniones extraordinarias cuando sea necesario. Bajo el esquema de las reuniones ordinarias, estas se harán necesarias cuando se presenten contingencias o una situación amerite solución expedita.

Memorando. Es el medio más protocolario y oficial para hacer llegar información importante a cada uno de los involucrados.

4.3.4 Sistema 4: Inteligencia (S4)

Representada en la estructura organizacional por el Consejo de Administración. El Consejo de administración es el inmediato responsable de la organización, el cual organiza y dirige las reuniones de trabajo, así como también representa a la empresa, gestiona recursos, servicios y capacitaciones ante instituciones gubernamentales y privadas, informa el funcionamiento y desarrollo de actividades de la empresa. Será el órgano ejecutivo de la Asamblea General y tendrá la representación de la Sociedad Cooperativa y la firma social, pudiendo designar de entre los socios o personas no asociadas, uno o más gerentes con la facultad de representación que se les asigne.

Analiza el entorno de la Sociedad Cooperativa y proyecta el desarrollo futuro de la misma. Debe mantener un equilibrio entre lo externo y lo interno, para otorgarle a la Sociedad capacidad adaptativa, lleva a cabo la predicción del comportamiento de las externalidades al sistema, como los gustos y preferencias del mercado, los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales; cumplir eficazmente con su función representa el fortalecimiento de la estructura del sistema para aprovechar las oportunidades del entorno, y a la vez proyectar una identidad organizacional consolidada que posicione a la Sociedad como líder en el mercado turístico regional.

Las herramientas y mecanismos generales a aplicar y a través de los cuales cumplir con su función, mejorar la productividad y garantizar la prestación de los servicios con alta calidad, la unidad de inteligencia debe administrar la comunicación y los flujos de información ya que será función de la inteligencia evitar la sobrecarga de información tanto interna como externa a través de establecer, mecanismos y métodos para almacenar, acceder y usar en forma adecuada la información. La

inteligencia debe ser el sujeto creativo que desarrolle los planteamientos innovadores de la organización como respuesta a los cambios ambientales y tecnológicos externos. Frente al creciente poder que han adquirido los clientes y a la ardua competencia, se requiere orientar los enfoques de la organización hacia la satisfacción de los consumidores, a través del diseño de los servicios a partir de las necesidades y expectativas de los mismos.

Es función de la inteligencia otorgar a los socios la autoridad para actuar y tomar decisiones de manera autónoma siempre en función a los objetivos organizacionales establecidos por la alta dirección, quienes delegan autoridad a los equipos para realizar el trabajo más rápido y con menos retrasos. Esto es descentralizar la toma de decisiones de bajo impacto y autoridad, pero con un control centralizado, bajo la estructura de la organización en red, y la reingeniería del proceso de negocios de la Sociedad, fue como se diseñó la estructura organizacional, a través de la creación de varios equipos (subsistemas), cada uno de ellos responsables de un proceso completo de negocios.

El subsistema de inteligencia, en función a los cambios del entorno, representa la regeneración continua de la Sociedad sobre las condiciones del mercado.

4.3.5 Sistema 5: Política (S5)

Corresponde al nivel estratégico de la Sociedad Cooperativa, específicamente a la alta dirección representada por la Asamblea General, la cual toma las decisiones importantes de la organización y define las directrices, los valores, estrategias y políticas de la empresa. Resolverá todos los negocios y problemas de importancia para la Sociedad Cooperativa y establecerá las reglas generales que deben normar el funcionamiento social. Es el máximo órgano de la organización en la toma de decisiones coordinadas estrechamente con la unidad de inteligencia para garantizar la eficiencia del sistema, cuidando la integridad e identidad de la Sociedad Cooperativa.

Las políticas como guías para orientar la toma de decisiones, deben ser flexibles, permitiendo mayor iniciativa por parte de las personas que realizan la acción al

definir límites amplios para la reflexión y elección. Las políticas ya sean, estratégicas o generales, tácticas o departamentales o bien operativas o específicas, deben estar interrelacionadas y deben contribuir a lograr los objetivos organizacionales de la Sociedad Cooperativa.

Las políticas son imprescindibles para el éxito de la Sociedad Cooperativa, ya que facilita la delegación de autoridad, motivan y estimulan al personal al otorgarles flexibilidad y libertad en ciertas decisiones, evitan perdida de tiempo a la alta dirección al minimizar consultar innecesarias, contribuyen a lograr los objetivos organizacionales, proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones, indican al personal como deben actuar en sus operaciones diarias y finalmente facilitan la inducción e integración de nuevos miembros a la Sociedad.

Para garantizar que el Modelo Viable sea exitoso cuando se llegue a implementar, a partir de los resultados del capítulo III: Diagnostico Local de San Francisco Yosocuta, que muestra la potencialidad de los segmentos turísticos: turismo de Aventura, ecoturismo y turismo cultura se proponen estrategias y acciones encaminadas a fortalecer el Modelo y por lo tanto, el desarrollo turístico sustentable de la Comunidad de Yosocuta.

4.4 Estrategias y Acciones de Mejora

El turismo como actividad económica clave para el desarrollo, debe de responder a los continuos cambios y exigencias que demanda el mercado, hoy en día los visitantes buscan nuevas experiencias que los hagan sentir bien mediante la interpretación y reflexión de las diferentes formas de vida y del vivir de las distintas comunidades del país. Hoy el turista se ha sensibilizado y está en busca de más estrechas relaciones con su ambiente, procurando visitar sitios con alto grado de conservación y lugares auténticos, con identidad propia, en donde pueda realizar actividades que le permitan tener un mayor conocimiento de los pueblos que visita a través de un mayor contacto con la población local.

Es como surge la modalidad alternativa del turismo para proporcionar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que existen en las comunidades, para conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales.

4.4.1 Estrategias de Segmentos Viables

Para lograr el objetivo planteado para la comunidad de San Francisco Yosocuta y específicamente para la Sociedad Cooperativa como unidad económica clave para la transformación, se requiere de llevar a cabo una serie acciones, para lo cual se diseñan y proponen las siguientes estrategias como plan y directrices a seguir en cada uno de los segmentos potenciales, resultado del diagnóstico del potencial turístico local.

1. Ecoturismo

Esta actividad como un tipo de turismo de base ecológica, centrado en la observación, disfrute y preservación de la naturaleza, se preocupa por reducir los impactos negativos sobre el ambiente y propicia el bienestar local de la comunidad, por ello, la Sociedad Cooperativa debe tener al ecoturismo como eje clave para el desarrollo.

a. Objetivo

Teniendo como base que el ecoturismo son aquellos viajes cuyo propósito principal es la interacción, conocimiento y contemplación del entorno se propone realizar actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza a través del contacto con la misma.

b. Estrategias

- I. Sensibilizar al visitante sobre la importancia y belleza de la naturaleza.
- II. Dar a conocer los recursos y fenómenos naturales presentes en la comunidad.

c. Acciones

- I. Diseñar programas con la finalidad específica de realizar actividades propias del ecoturismo, que contribuyan a la diversificación de la oferta.

- II. Gestionar el apoyo de instituciones educativas y gubernamentales para la asesoría y diseño de programas específicos a los distintos segmentos de mercado.
- III. Formular los requerimientos y proyecciones de inversión, ingresos y gastos, y así gestionar financiamiento a alguna institución.

d. Actividades.

1. **Talleres de educación ambiental.** Actividades didácticas en contacto directo con la naturaleza para sensibilizar a los participantes de la importancia de las relaciones entre los diferentes elementos de la naturaleza.
2. **Observación de ecosistemas.** Actividades de ocio realizadas en un contexto natural para dar a conocer las funciones específicas de los diferentes elementos que componen a los ecosistemas presentes en la Presa y alrededores de Yosocuta.
3. **Observación de fauna.** Actividad recreativa donde el turista puede presenciar la vida animal en su hábitat natural: Venados, aves migratorias, aves autóctonas, entre otras.
4. **Observación de flora.** Observación e interpretación del universo vegetal, en cualquiera de sus manifestaciones.
5. **Observación de fenómenos y atractivos especiales de la naturaleza.** Actividad de ocio para presenciar eventos previsible de la naturaleza, así como visitar sitios naturales específicos.
6. **Observación sideral.** Apreciación y disfrute de las manifestaciones del cosmos a campo abierto. Como la observación estelar con equipos especializados para ampliar la gama de expresiones del universo, o simplemente, la observación natural de un cielo estrellado, una lluvia de estrellas, etc.
7. **Safari fotográfico.** Captura de imágenes de la naturaleza en su estado original, para apreciar todas las expresiones del medio natural visitado, se requiere de conocimiento preciso primordialmente sobre dónde localizar la flora más interesante, conocer los hábitos de la fauna local para poder fotografiarla sin impactarla, además de la predicción de los fenómenos que se puedan presentar.
8. **Senderismo interpretativo.** Actividad donde el visitante transita a pie o en un transporte no motorizado, por un camino a campo travesía predefinido y equipado

con cédulas de información, señalamiento y/o guiados por intérpretes de la naturaleza, para dar a conocer a través de recorridos accesibles el medio natural de la comunidad.

9. ***Participación de programas de rescate de flora y fauna.*** Actividades lúdicas en un medio natural cuya finalidad principal es la de hacer participar a los turistas en el rescate de especies raras, endémicas, en peligro de extinción o de conservación en general.
10. ***Participación en proyectos de investigación biológica.*** Actividad de apoyo en la recolección, clasificación, investigación, rescate y recuperación de especies y materiales para proyectos y estudios de organismos e instituciones especializadas.

2. Turismo de Aventura

Desarrollar este segmento representa poder proporcionar al turista los medios y herramientas para mejorar su condición física, reducir la tensión, el estrés y consecuentemente, mejorar su estado emocional y físico. Las actividades que componen al segmento están agrupadas de acuerdo al espacio natural en que se desarrollan: tierra y agua. Las actividades por aire no se consideran por su poca viabilidad en la región.

a. Objetivo

Realizar actividades recreativas, asociadas a la exploración y a desafíos impuestos por la naturaleza.

b. Estrategias

- I. Potencializar el uso de las áreas viables para el desarrollo de actividades de aventura.
- II. Crear las condiciones idóneas para atraer primordialmente segmentos juveniles hacia actividades de aventura.

c. Acciones

- I. Gestionar la autorización para la utilización de áreas viables para este tipo de actividades.
- II. Solicitar a la Secretaría de Turismo Estatal la capacitación y formación de guías especializados en turismo de aventura.
- III. Diseñar los programas específicos de turismo de aventura para formular requerimientos y proyecciones de inversión, ingresos y gastos, y así gestionar financiamiento a alguna institución.

d. Actividades

TIERRA

1. ***Caminata***. Se diseñan rutas o circuitos previamente establecidos y dosificados en función al segmento de mercado y al perfil del turista: niños, jóvenes, adultos, adultos mayores, grupos pequeños, grupos numerosos; así podrá ser *Trekking*: caminatas por senderos difíciles, largos y abruptos; o bien, *Hikking*: caminatas por senderos accesibles.
2. ***Escalada en roca***. Implica el ascenso por paredes de roca empleando manos y pies como elemento de progresión. El uso de técnicas y equipos especializados permite el desplazamiento seguro. Una técnica de fácil aplicación en Yosocuta, es la escalada vertical en muros artificiales.
3. ***Cañonismo***. Recorrido a lo largo de ríos y cañones que implica el paso por caídas de aguas, pozas y paredes de roca empleando técnicas de ascenso y descenso, nado y caminata con equipo especializado. Esta actividad es viable en la desembocadura del Río Mixteco hacia la Presa, y en la compuerta de la misma en el río hacia la comunidad de San Marcos.
4. ***Ciclismo de montaña***. Recorrido a campo traviesa utilizando como medio una bicicleta para todo terreno. La actividad se desarrolla sobre caminos de terracería, brechas y veredas angostas con grados diversos de dificultad técnica y esfuerzo físico.

5. **Rappel.** Técnica de descenso con cuerda fija y con auxilio de equipos y técnicas especializadas, en espacios abiertos y en forma vertical el cual se puede desarrollar en la compuerta de la presa.
6. **Cabalgata.** Recorridos a caballo, mulas y/o burros en áreas naturales para proporcionar la experiencia de montar y conocer sobre el manejo y hábitos de estos animales y al mismo tiempo disfrutar el paisaje.

AGUA

1. **Pesca recreativa.** Es practicada por turistas que desean experimentar la sensación de extraer un pez de un cuerpo de agua, sin un fin comercial o de competencia deportiva y no puede realizarse en temporada de veda ni en zonas de reserva donde la reglamentación lo establezca.

3. Turismo Cultural

El turismo cultural definido por la SECTUR como “aquel viaje turístico motivado por conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico” representa una oportunidad para la comunidad de Yosocuta para valorar, fortalecer y dar a conocer su identidad y autenticidad, así mismo, se crea un entorno favorable para desarrollar actividades turísticas que permitan incrementar la estadia y el gasto turístico a fin de ofrecer productos turísticos competitivos, diferenciados y con mayor valor agregado.

a. Objetivo

Fortalecer los mecanismos e instrumentos para aprovechar y dar a conocer los recursos culturales de la comunidad, garantizando el respeto las costumbres y tradiciones, y a la vez la rentabilidad económica y social de la Sociedad Cooperativa.

b. Estrategias

Valorar, fortalecer y dar a conocer la identidad y autenticidad de la comunidad, para crear un entorno favorable para desarrollar actividades turísticas que posicionen a Yosocuta como un destino competitivo.

c. Acciones

- I. Identificar las costumbres y tradiciones auténticas de la comunidad.
- II. Dotar de infraestructura y equipamiento para este segmento, creando alianzas estratégicas para el desarrollo de alternativas y diversificación de los productos turísticos.
- III. Gestionar el apoyo de instituciones educativas, casas de cultura, museos y a instancias gubernamentales para la asesoría, apoyo y diseño de programas culturales.

d. Actividades

1. **Reseñas históricas y representaciones del antiguo pueblo de Yosocuta.** Consiste en diseñar y dar a conocer a través de representaciones cómo fue el pueblo de Yosocuta, cómo se dio la construcción de la Presa, cómo fue hundiéndose el antiguo pueblo y cómo fueron reubicados en el lugar actual. Esto involucra el rescate de documentos, recuento de experiencias y exposiciones documentales y fotográficas.
2. **Muestra gastronómica regional.** La degustación de platillos típicos regionales son un atractivo clave para atraer turistas amantes del arte culinario; las muestras gastronómicas son una técnica clave para dar a conocer los menús que se ofertan en el restaurante así como, propician la participación de mujeres de la región para exponer sus habilidades gastronómicas.
3. **Participación en tradiciones, costumbres locales y ferias populares.** Las festividades tradicionales son importantes entre la población local, sin embargo, sin llegar a hacer de estas costumbres y tradiciones meros

productos comercializables, se puede hacer partícipe a los visitantes en eventos como *acuerdos*, *cambios*, *labranzas* y las festividades en sí. La *labranza* es una reunión donde participa la mayor parte del pueblo, el objetivo principal es la elaboración de velas de cera, alternamente involucra realizar grandes cantidades de comida y todo el tiempo acompañados de música de banda de viento. *Cambio*, se denomina a la celebración que se lleva a cabo bajo el mismo esquema, pero con el objetivo de hacer pasar la mayordomía del Santo patrón, de una persona a otra. El *acuerdo* es asignar las comisiones que llevarán a cabo diversas actividades que harán posible la celebración de la labranza. La festividad es el día en que se festeja al Santo patrón de la comunidad, la cual es una feria con eventos religiosos, culturales y deportivos, además del establecimiento de jaripeo, palenque, puestos de comida, juegos mecánicos y la tradicional celebración del baile.

4. ***Participación en la elaboración de artesanías.*** Las prácticas artesanales en la región tienden cada vez más a desaparecer, ante ello, el diseñar programas de rescate de estas actividades son fundamentales para rescatar la cultura regional, fortalecerla y hacer partícipes a los artesanos de la región para mejorar los niveles de ingreso al encontrar un medio dónde comercializar sus productos. Por ende, es viable programas talleres artesanales donde se promueva la participación de los visitantes y de la misma población local, para propiciar la herencia cultural y permanencia.
5. ***Espectáculos.*** Dentro del mismo contexto, es viable llevar a cabo presentaciones de teatro al aire libre, de danzas regionales, de leyendas, rituales y ceremonias religiosas; para rescatar y fortalecer las costumbres y tradiciones regionales, propiciar la diversificación de la oferta, incrementar la afluencia turística y obtener mayor grado de satisfacción de los visitantes.

Para garantizar la implementación del modelo se propone llevar a cabo una serie de estrategias tendientes a la promoción y publicidad de los nuevos productos y servicios implementados, para ello, se establecen líneas de acción bajo el esquema de una estrategia integradora de mercadotecnia.

4.4.2 Estrategias de Mercado

Los productos y servicios ofrecidos serán dados a conocer por medio de una comunicación masiva y a la vez personalizada en puntos específicos de la región, empleándose para la distribución de los servicios canales de distribución eficientes y estratégicos, como la radio local y publicaciones locales y regionales; para en un futuro a mediano plazo, una vez consolidada la organización, establecer la capacidad receptiva para posicionarse a un nivel mayor a través de la promoción en la televisión estatal.

En el diseño de la estrategia de mercado se consideran a los cuatro elementos básicos de la mercadotecnia: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Para cada uno de estos elementos se consideró una serie de estrategias con el propósito de que puedan garantizar la gestión exitosa de los bienes o servicios propuestos y satisfacer de manera integral las necesidades de los mercados meta.

Estrategia de Producto

Enfocar el diseño de las actividades en función a las necesidades y expectativas de la demanda y a la potencialidad de los recursos disponibles.

ACCIONES

- ☞ Gestionar la participación activa del sitio de taxis local, del transporte foráneo y demás sujetos que hacen posible el desplazamiento de los visitantes para propiciar el mayor flujo de turistas.
- ☞ Integrar los productos, servicios y recursos disponibles para proporcionar actividades y experiencias significativas a los visitantes.
- ☞ Ofertar el producto en términos de valor, utilidad y satisfacción para garantizar la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo del visitante.

La prestación de los servicios en la Sociedad Cooperativa, comprende el mejoramiento de los ya existentes y el desarrollo de nuevos servicios, su comercialización, la reestructuración de los canales de comunicación, la capacitación de personal y la

determinación de precios, con el objeto de ofrecerlo a un mercado definido, satisfacer sus necesidades y obtener una utilidad por la prestación del servicio.

Estructuración de la oferta de servicios turísticos

En la estructura del modelo se identifican tres niveles de productos, los básicos, los complementarios y los periféricos:

- ☞ **Producto básico**, representa en forma concreta el satisfactor de las necesidades del mercado. Son los servicios fundamentales en los que se genera la mayor derrama económica del visitante: el alojamiento y la alimentación.
- ☞ **Producto complementario**, representa el elemento de diferenciación de los productos turísticos de la Sociedad Cooperativa; ya que diversifica, amplía el grado de satisfacción y agrega mayor valor al producto básico, es así como se diseñan dentro del modelo actividades de ecoturismo, de turismo de aventura y cultural.
- ☞ **Producto periférico**, son los que van a acompañar a los productos básicos; son indispensables para proporcionar elementos que permiten el desenvolvimiento de los visitantes en el uso del producto básico: la televisión, el teléfono, mesa de descanso fuera de las habitaciones, equipo de audio (rockola).

Estrategia de Precio

El precio es un elemento fundamental en el momento de la decisión del turista, influye en la percepción que se tenga del valor a obtener del producto a cambio del valor económico a pagar por él.

La encargada de definir los precios de los servicios será la estructura directiva de la Sociedad Cooperativa, a quien se recomienda tomar en consideración las siguientes determinantes para una adecuada fijación de precios:

- ☞ La estacionalidad condiciona la fijación de precios, los cuales suelen incrementarse más en temporada alta y disminuyendo en temporada baja, para hacer más atractivo el desplazamiento del turista.

- ☞ El precio fijado está en relación con el mercado meta al que van dirigidos los servicios, a través del análisis socioeconómico y del gasto de los visitantes.
- ☞ El precio está en función de los costos. La selección del precio dependerá de los costos resultantes de cada uno de los elementos que integrarán a los diferentes productos turísticos, considerando los siguientes:
 - Costos directos e indirectos
 - Costos de diseño del producto
 - Costos relacionados con la comunicación y distribución del producto
 - Costos relacionados con la administración y gestión de la empresa
 - Costos financieros
- ☞ Precio en función de los consumidores. Tomando en cuenta que los consumidores estiman el precio del producto en función del valor percibido, será necesario para la fijación del precio, monitorear el precio que pagaría el consumidor por el producto. El valor de lo percibido en los productos y servicios debe ser mayor al precio. Las experiencias significativas a otorgar al visitante en cada una de las actividades deben ser mayores al valor económico que se cobra por ellas.
- ☞ Precio en función de la competencia. Dependiendo de la competencia se puede asignar el precio adecuado, ya que siendo líder en el mercado se fija el precio a conveniencia, no siendo así cuando se es seguidor.

La actuación del precio en los productos podrá marcar tendencias que permitan tener una posición favorable frente a la competencia, por lo que se deben considerar las siguientes *estrategias* en la fijación de precios:

- ☞ Precio de lanzamiento menor al de la competencia para experimentar un crecimiento fuerte.
- ☞ Disminución de precios para aumentar la cuota de mercado.
- ☞ Precio de diferenciación, aumento al precio incrementando el valor percibido por el consumidor.

La clave en la fijación del precio adecuado esta en la relación existente entre el costo del producto y la creación de expectativas sobre el valor de la visita, ya que esto permitirá la adquisición de determinado producto.

Estrategia de Distribución: Los canales de mercadeo

La comercialización de los productos turísticos en la organización puede hacerse de dos formas:

1. **Directa.** La Sociedad Cooperativa asume la responsabilidad de promover, reservar y proveer de servicios a los consumidores.
2. **Indirecta.** Parte de la responsabilidad de promover, reservar y proveer servicios es de los intermediarios.

La estrategia de comercialización directa, conlleva a enormes beneficios, por un lado se tiene control sobre las estrategias, sobre el producto, su estructura, imagen y posicionamiento; y por otro se tiene una menor dependencia de los intermediarios. Esta selección puede impactar en forma negativa debido a que no se comparten los riesgos económicos y la cuota de mercado podría ser menor por las limitaciones organizaciones y por la falta de especialización.

Una estrategia de distribución sustentada en intermediarios, disminuiría los riesgos económicos de la Sociedad en la incursión y permitiría penetrar en segmentos de mercado específicos y rentables con productos a la medida de los consumidores potenciales. En lo que respecta a las desventajas, se pierde el control sobre la estrategia de producto y de comercialización. Para disminuir los riesgos que pudiera representar esta estrategia, es necesario que el poder de negociación que se tenga sobre los intermediarios sea alto, acompañado de una adecuada mezcla en el canal de distribución, sin dejar toda la responsabilidad en el intermediario.

La distribución indirecta puede llevarse a cabo a través de convenios con intermediarios como empresas restauranteras, agencias de viajes, líneas de transportación, sitios de taxis entre otras empresas y asociaciones establecidas en el punto de distribución de mayor población: Huajuapán de León. A través de un

sistema de comisiones o bonos de servicios, se pueden establecer estrategias *ganar-ganar* entre los involucrados.

Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación se basa primordialmente en dar a conocer y acercar al segmento de mercado con la oferta de productos ofertados, mediante la utilización de diversos medios.

Dentro del esquema de comunicación se identifican cuatro elementos clave para lograr un impacto sobre el mercado meta.

1.-La audiencia meta

Antes de definir qué medios usar y qué mensajes comunicar, es necesario identificar claramente la audiencia meta. La identificación de la audiencia meta está determinada por los segmentos de mercado a los que se desea llegar.

Al analizar la audiencia, se debe considerar la evaluación que tiene el mercado meta sobre los destinos, los productos y las organizaciones, debido a que el consumidor condiciona en gran medida su elección dependiendo de la percepción que de aquellos se tenga. Para iniciar la estrategia promoción, se recomienda a la Sociedad Cooperativa trabajar sobre los segmentos de mercados de instituciones educativas en todos sus niveles (preescolar, primaria, secundaria, preparatoria y universidad) diseñando actividades específicas para cada uno de ellos; con la misma importancia se sugiere atraer al segmento familias y al segmento jóvenes.

2.-La imagen corporativa

La imagen corporativa está representada por la percepción que el consumidor tiene sobre el producto turístico. De entre las estrategias desarrolladas por la organización, se debe tener en cuenta que para poder llegar a más lugares y en mejores condiciones competitivas debe cuidarse la imagen corporativa.

Una imagen que no evoluciona a lo largo del tiempo corre el peligro de ser obsoleta, esta debe de evolucionar constantemente a la par de los productos y servicios que se ofrecen, es decir, igual que como evoluciona la organización con el cambio de tecnologías y mercados, pero siempre guardando la identidad de referencia, esto es, se debe conservar el alma, principios y razón de ser de la organización.

Para la creación de una imagen corporativa competitiva de la Sociedad, se recomienda fortalecer los elementos que ya posee y crear que carece, en función a:

- a) Investigación y análisis interno y externo de la empresa
- b) Definición de la personalidad de la empresa
- c) Creación de la identidad visual de la compañía
- d) Logo: es el nombre de la organización, escrito de una forma personalizada y con una tipografía determinada.
- e) Símbolo: Figura icónica que representa a la organización
- f) Normalización de la entidad (fondos de color)
- g) Aplicación (uniformes, papelería, folletos)
- h) Lanzamiento de la imagen con una campaña
- i) Elaboración del manual sobre la identidad corporativa de la empresa

Los objetivos de cualquier organización deben estar correctamente representados por su logotipo, lema, papelería y todos aquellos elementos de manipulación diaria que constituyen la Imagen Corporativa. Apoyando a la creación de identidad corporativa, está la decisión de optar por etiquetar el producto dentro de un concepto que lo identifique mediante un nombre, un símbolo, o en su caso la combinación de éstos, llevando consigo el carácter de diferenciación ante los productos turísticos similares.

Para que el concepto tenga éxito será necesario tomar en consideración las siguientes pautas:

1. Partiendo del hecho de que los productos se encuentran soportados por una marca, aquéllos deben proporcionar beneficios funcionales que satisfagan las necesidades del mercado, por lo menos tanto como la competencia.

2. La marca debe ofrecer beneficios intangibles que superen los alcances del producto, agregando con ello valores y diferenciándolo de los de la competencia.

Un análisis definido en cuanto a la imagen que percibe el consumidor frente a conocimiento del producto y la posición que se tenga de él, permitirá identificar los objetivos de comunicación.

3- Los objetivos de comunicación

Una vez que se ha evaluado la percepción del consumidor frente al producto ofertado, se debe decidir qué respuesta se requiere del mercado meta.

Es evidente que la respuesta que se requiere del mercado es la compra y satisfacción, pero para que esta respuesta se dé, el consumidor debe pasar por una serie de etapas en donde se estaría considerando captar la atención del mercado, buscar su interés y llevarlo a la acción.

Los objetivos de comunicación dependen en gran medida de los estados de conocimiento que tenga el mercado frente al producto, por lo que se tendrían dos objetivos de comunicación: cuando tenemos un producto nuevo y por tanto una marca nueva, se busca que la comunicación sea efectiva para incrementar la cuota de mercado que tiene conocimiento del producto; por otro lado, cuando el producto y la marca son maduros, ya existentes en la empresa, será necesario reorientar los objetivos de comunicación a nuevos mercados, no descuidando los ya captados, mediante mensajes de recordación.

4.- Los canales de comunicación

La selección de canales de comunicación está en función del segmento al que se va a captar y el presupuesto que se tiene para esta actividad.

A menudo, se asigna toda la responsabilidad de pérdida en las cuotas de mercado a la disminución de promoción y publicidad. Es muy común encontrar este tipo de

pensamiento dentro de los oferentes de servicios. ¿Pero realmente la promoción y publicidad tienen la culpa? No se puede minimizar el hecho de que la promoción y publicidad constituyen un elemento fundamental, pero no todo queda ahí. La mala selección de canales de comunicación afectará en gran medida al flujo de visitantes al destino, por ende, en la disminución en la adquisición de los productos y servicios.

Entre los canales más comúnmente usados, se ubican los medios impresos (periódico, revistas, correo directo), y medios de transmisión (radio y televisión), medios electrónicos (páginas Web, correo electrónico, blogs, espacios en línea, vídeo, audio y multimedia), medios de exhibición (tableros, anuncios y carteles).

La televisión como espacio para ofertar los productos, son un medio masivo que llega hasta los lugares más apartados, pero no siempre es el medio más adecuado para ofertar los productos y servicios; una adecuada mezcla de canales puede tener mayor impacto. Los productos y servicios ofrecidos serán dados a conocer por medio de una comunicación masiva y a la vez personalizada en puntos específicos de la región, empleándose para la distribución de los servicios canales de distribución eficientes y estratégicos, como la radio local y publicaciones locales y regionales; para en un futuro a mediano plazo, una vez más consolidada la organización y con la capacidad receptiva, buscar patrocinios, programas de apoyo a empresas sociales y oportunidades para posicionarse a un nivel mayor a través de la promoción en la televisión estatal.

Por otro lado, se puede contar con otro tipo de canales que de alguna forma impactan en forma directa a los consumidores. El canal personal que implica, de alguna forma, el uso del personal de apoyo para individualizar en forma directa la presentación y retroalimentación. Este tipo de canal se ve apoyado por personal de la Sociedad que hace el contacto con la audiencia del mercado meta, expertos independientes y líderes de opinión que influyen sobre el mercado meta.

4.4.3. Recomendaciones Generales para el Desarrollo de los Productos Propuestos

La conformación de productos turísticos debe de cubrir una serie de características para hacerlos atractivos y motivantes para el desplazamiento de turistas a la región, darlos a conocer y posicionarlos en el mercado, además de tener presente lo que involucra el llevar a cabo cada una de las actividades diseñadas, ante ello, se proponen las siguientes recomendaciones para evitar fallas y crear productos turísticos altamente competitivos.

1. Generar información suficiente y completa para promover los distintos atractivos y servicios.
2. Gestionar el apoyo para elaborar folletería y distribuirla en puntos estratégicos de los principales centros emisores de visitantes.
3. Homologar todo tipo de información que se proporciona a los turistas durante los recorridos y visitas guiadas.
4. Diseñar planos turísticos completos, claros y precisos sobre el lugar para practicar las actividades.
5. Proporcionar al inicio de cada visita guías no sólo de los atractivos, sino también de lugares para comer y/o realizar compras.
6. Creación y venta de artículos de recuerdos para cada uno de los atractivos que se sugiere visitar.
7. Programar la promoción de los guías de turistas, gestionar cursos constantes y conferencias para profesionalizarlos, en aspectos como: conducción y manejo de grupos, nuevos hallazgos, crónicas y leyendas, narración y actuación. Asimismo, se sugiere proporcionarles un uniforme cómodo y práctico que los identifique como guías o como miembros de la Sociedad Cooperativa.
8. Promoción y difusión de los productos y servicios a través de guías, folletos, postales y diverso material de promoción y publicidad.
9. En todos los casos, los precios deben tenerse a la vista del visitante. También se deben de diseñar políticas de descuentos para estudiantes, maestros y adultos mayores.

10. Generar una buena planeación estratégica interinstitucional para el establecimiento de acciones de desarrollo y de promoción del patrimonio turístico cultural.
11. Estrechar la vinculación de la Sociedad Cooperativa con los sectores turismo y cultura municipal y del Estado.
12. Llevar a cabo un análisis interinstitucional para poder instrumentar las siguientes acciones de comercialización de los productos y servicios turísticos:

Acciones de Comercialización

a. Programa de “Blocks Turísticos”

Una estrategia clave para dar a conocer los servicios y productos de la Sociedad Cooperativa es el diseñar y vender un *block* de entradas y descuentos para todos los atractivos y servicios turísticos. A través de un esquema de intermediación se pueden propiciar cadenas productivas y mayor amplitud de distribución de los productos y servicios; los intermediarios pueden ser las agencias de viaje regionales, los módulos de información turística, restaurantes y guías de turistas que así lo deseen. De esta forma el visitante tendrá la posibilidad de comprar sus entradas en varios lugares. En el caso de los módulos de información propiedad de la Sociedad Cooperativa, la venta deberá ser obligatoria.

Los *blocks* deberán ser acompañados adicionalmente de información específica de cada lugar, que integren la descripción y datos generales, plano turístico, características de los servicios, teléfonos de emergencia o denuncia de irregularidades durante su visita, cupones de descuento y cortesía de tiendas y restaurantes que se inscriban en el programa.

El Programa de *Blocks Turísticos* deberá ser coordinado por la Comisión de Mercadotecnia, encargada de gestionar acuerdos con establecimientos comerciales, con administradores de otros atractivos cercanos y demás establecimientos de actividades complementarias involucradas; la Comisión de Mercadotecnia tiene la función de elaborar físicamente los *blocks* y una hoja de programación para el caso de

los espectáculos; distribuirlos para la venta, recibir los ingresos por la venta de los mismos y redistribuir periódicamente los *blocks* en las organizaciones participantes.

b. Centros de información y venta de servicios turísticos para el turista

Se propone establecer un modulo de información, donde se le den a conocer al visitante todos los productos, servicios y actividades que puede realizar, así como los costos de las mismas y ahí adquirir los boletos para las actividades que desee realizar. Se trata de generar puntos más coordinados y eficientes de entrega de información y venta de productos y servicios turísticos en la localidad, a través de:

1. Establecer convenios con el sitio de taxis local y otros transportistas vinculados para trasladar a los grupos y personas de un sitio a otro.
2. Crear acuerdos con las escuelas, casas de cultura y grupos civiles de la región para proporcionar servicios, espectáculos, programas y actividades culturales y así, diversificar la oferta cultural.
3. Generar y mejorar los esquemas de colaboración con escritores, artistas, escuelas y universidades con vocación al arte, para la producción de nuevos atractivos y actividades turísticas.
4. Solicitar a las autoridades el mejoramiento e incremento de la infraestructura sanitaria pública.
5. Mejorar la señalización turística de la región.
6. Establecer en lugares visibles al visitante políticas, normas y reglas de cuidado y conservación de las áreas naturales visitadas.

C. Catálogos de productos turísticos

Uno de los medios más utilizados para promover los productos turísticos, es el uso de catálogos, debido a que éstos permiten potenciales desconocidos. Entre las ventajas que representa, cabe destacar que es más barato frente el uso de otros medios, proporciona una imagen positiva para el producto y permite moldear la percepción de

los clientes sobre los productos y destinos, permitiendo exponer productos con gran impacto ante los ojos de los prospectos.

Entre los requerimientos para conformar un buen catálogo se sugiere que:

- ∞ La imagen que proyecte el producto debe crear confianza entre los prospectos.
- ∞ Además de descriptivos, los textos deben de especificar los beneficios que se obtienen con el uso del producto.
- ∞ Fotografías claras y profesionales.
- ∞ Buscar que el prospecto se interne en un ambiente que motive la selección del producto ofertado.
- ∞ Selección de productos, debe resaltar las virtudes del producto: novedad, oportunidad y precio.
- ∞ Establecer claramente un área de atención al cliente con teléfonos, página Web, correo electrónico, información complementaria y garantías de los servicios.

Es importante contar con la ayuda profesional sobre el diseño del catálogo: colores y forma, en la selección de las áreas que ocupará cada producto dentro del catálogo, así como la inserción de fotos y la ambientación proyectada, el sentido del texto, el interés promocional de productos y servicios, las experiencias previas, el conocimiento actual del producto en el mercado y la utilidad del mismo.

Es importante establecer el medio a través del cual se realizará el envío del catálogo, para lo cual se sugiere establecer estrictamente el directorio del segmento al que se pretende acceder, sobrescribir y etiquetar de forma personalizada cada catálogo, contratar servicios postales o de mensajería.

Es vital realizar la evaluación y retroalimentación constante del impacto del uso del catálogo, analizando las experiencias adquiridas, los productos con mayor impacto y los de menor impacto, analizando la respuesta de los prospectos, es fundamental llevar a cabo la valoración de la base de datos de los destinatarios y conformar así una base de datos propia estratégicamente definida, y primordialmente, enviar nuevas

propuestas a compradores y prospectos para dar continuidad al catálogo y a los clientes.

El uso de la tecnología en la comercialización de los productos turísticos

La tendencia actual en el uso de medios tecnológicos modernos está orientada a aquellos que son interactivos; que, en otras palabras, son medios de comunicación que tienen relación uno a uno con el público y con personalización de mensajes. Debido a ello, la mercadotecnia directa será de gran relevancia en la comercialización de los productos turísticos.

Los medios tradicionales se evalúan de acuerdo con el costo por millar, por lo que con los nuevos medios se mide la efectividad a través de la audiencia alcanzada, logrando que los costos de la publicidad en estos medios sean mucho más certeros en términos de efectividad. La creatividad juega un papel fundamental para atraer la atención de los clientes potenciales.

Uno de los medios que se empiezan a usar en la comercialización de productos y no sólo los turísticos, es Internet. Presenta una gran oportunidad de comunicación y comercialización del producto turístico. La captación de mercados por medio de Internet está supeditada sólo a aquellos que cuentan con una computadora, por lo que en la medida que éste se vaya haciendo más popular dentro del mercado, el impacto que conseguirá será considerable.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación fundamentada en el método de Sistemas proporciona una visión holística de la problemática en estudio, la importancia de fundamentar la presente investigación en este paradigma permitió diseñar el modelo de manera integral, contemplando todas las partes involucradas en el mejoramiento de la Sociedad Cooperativa y propiciando el desarrollo turístico sustentable de la comunidad de Yosocuta.

El objetivo planteado al inicio de la investigación fue diseñar un modelo que contemple de manera integral las partes involucradas en el mejoramiento de la Sociedad Cooperativa y el desarrollo turístico sustentable de la comunidad de Yosocuta. Para lograr el objetivo y sustentarlo, se encontró que el comportamiento de los flujos turísticos en el país lo ubicaron en la 8ª posición obteniendo el 20.6% en recepción de turistas internacionales, esto representa un ingreso por turismo internacional de 12,475 millones de dólares, ubicando a México a nivel mundial en el lugar número 13 obteniendo el 10.7% de ingresos por turismo internacional. El turismo representa la principal actividad que contribuye al PIB nacional con una participación en el 2004 del 7.7% a nivel nacional y por su parte, a nivel mundial, la OMT proyecta que el turismo será la actividad económica de servicios de más grande crecimiento.

Por su parte, la actividad turística en el Estado de Oaxaca es relevante, en las últimas décadas ha sido importante fuente generadora de divisas y empleos, sin embargo, ante los conflictos político-sociales pasados, el Estado se encuentra en una etapa de recuperación y fortalecimiento de las actividades turísticas, presentándose campañas nacionales e internacionales de promoción y difusión del turismo del Estado.

El análisis sobre la comunidad en estudio, arrojó que la gran ventaja y fortaleza de la comunidad es contar con una Sociedad Cooperativa organizada, como una organización local que busca el desarrollo común a través de la realización de actividades de producción pesquera y turísticas, pero esta Sociedad requiere de mayor

asesoría profesional en el área turística para mejorar su administración interna, su relación con el entorno y con ello, ampliar la visión sobre los beneficios del turismo.

Pero a pesar de que Yosocuta es una comunidad que cuenta con la infraestructura necesaria, requiere de gestionar el mejoramiento de la misma, se requiere mejorar el sistema de transporte tanto general como turístico, así como también es indispensable el mejoramiento de los servicios urbanos.

El equipamiento actual es general, por lo requiere de un reenfoque que lo oriente hacia la mejora continua y hacia las satisfacciones de las necesidades propias del turismo alternativo.

La oferta turística actual es escasa, se requiere priorizar factores que contribuyan a la diversificación de los servicios ofertados, principalmente actividades recreativas y turísticas alternativas.

San Francisco Yosocuta ofrece grandes potencialidades para el desarrollo de productos turísticos fundamentados en sus recursos culturales y naturales, la potencialidad de la localidad radica entonces en la presa de Yosocuta, el paisaje de montañas, ríos, fauna y flora regional, paseos en lancha, la gastronomía local y la presencia aún de comunidades tradicionales. Se concluye que Yosocuta es un lugar con atractivos turísticos naturales y culturales representativos, con capacidad y gran potencial de atraer visitantes para el desarrollo de actividades de turismo alternativo, específicamente aquellas relacionadas al ecoturismo, turismo de aventura y cultural; y por las características fisiográficas de la región, el desarrollo de actividades turísticas alternativas es viable siguiendo los principios de sustentabilidad.

Las expectativas del visitante actual, demandan mayor calidad en el servicio, tanto en trato como en instalaciones, ante ello, la Sociedad Cooperativa como organización operadora de los servicios turísticos debe fortalecer el seguimiento de los programas de mejora de la calidad en los que ha participado, manteniendo una capacitación constante y permanente del factor humano; requiere de mayor énfasis en la promoción y publicidad de los servicios ofertados, por ello, se propone un plan de

mercadotecnia inicial para la difusión y posicionamiento de la Cooperativa en el mercado turístico regional.

Ante este escenario, como ya se ha planteado, se seleccionó por sus características de flexibilidad, adaptabilidad y aplicación a las organizaciones sociales, el Modelo de Sistemas Viables de Staffor Beer, encontrándose que el modelo aplicado es el medio a través del cual, la Sociedad Cooperativa pueda diseñar estrategias y acciones conjuntas entre los prestadores de servicios, la comunidad y otras organizaciones, para otorgar coherencia y una directriz fija que los conduzca al desarrollo turístico sustentable de la región.

Es factible entonces, a través de un Modelo de Sistemas Viables, el diseño de un producto turístico que esté en armonía con el entorno natural y cultural de la región, propiciando sinergias acordes a las tendencias nacionales y mundiales, dadas por el incremento en la demanda de productos turísticos ecológicos y de aventura.

El modelo establece la pauta bajo la cual se integran una serie de servicios y productos turísticos, diseñados o reestructurados estratégicamente, considerando los principios para el desarrollo sustentable, lo que garantiza que los beneficios que se puedan obtener en el momento en que se aplique el modelo, generarían bienestar y desarrollo de la comunidad local, resolviendo problemáticas específicas y generando servicios turísticos competitivos a nivel mundial.

La visión holística y homeostática del modelo, favorece la integración de todos los recursos involucrados: humanos, naturales y tecnológicos, generando sinergias orientadas hacia el desarrollo turístico sustentable local que garantizan el desarrollo de la región en estudio.

La estructura del modelo favorece su evolución y adaptabilidad hacia las nuevas tendencias del desarrollo global. La flexibilidad del modelo permite su adaptación a cualquier región o comunidad con vocación turística.

El modelo fortalece la estructura interna de la Sociedad Cooperativa, mejora su relación con el entorno social y natural, y además garantiza la satisfacción de las necesidades y expectativas de los visitantes utilizando óptimamente los recursos y equipos de manera sustentable.

El modelo es la guía para que en un futuro próximo, la Sociedad Cooperativa tenga los elementos necesarios para el diseño de un Programa de Desarrollo Turístico, bajo los lineamientos específicos de alguna institución que sea el instrumento para la gestión de algún financiamiento.

Se concluye que en Yosocuta, ya existe actividad turística pero es mínima, se tienen expectativas de poder incrementarla a través del fortalecimiento de la oferta, la cual es de baja calidad tanto en el servicio como en el equipamiento, teniendo como consecuencia la no satisfacción plena de las necesidades de la demanda actual, haciendo de Yosocuta un destino turístico local de baja competitividad.

La respuesta a estas condiciones imperantes, es el Diseño del Modelo Sistémico para el desarrollo turístico sustentable de la comunidad a través de la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos de San Francisco Yosocuta.

La investigación cumple con su objetivo y razón de ser, sin embargo, en la comunidad en estudio queda mucho trabajo por hacer. Como investigador involucrado y comprometido en el mejoramiento de las comunidades rurales, la presente investigación representa el punto de partida para el trabajo futuro orientado al fortalecimiento de los destinos turísticos rurales del país.

BIBLIOGRAFÍA

- Arzola A., Roger. (2005). *Enfoque de Sistemas*. Documento Web. URL:<http://www.monografias.com/trabajos25/enfoque-sistemas/enfoque-sistemas.shtml>. Extraído el 10 Enero, 2007.
- Beer, Stafford. (1985). *Diagnosing the System for Organizations*. John Wiley & Sons.
- Beer, S. (1994) *Beyond Dispute: The Invention of Team Syntegrity*. England, John Wiley & Sons.
- Bernal T. Cesar Augusto. (2000). *Metodología de la investigación, para administración y economía*. Prentice Hall-Pearson-Addison Wesley Longman. Santa Fe de Bogotá.
- Camacho Cruz, Ruben Guadalupe. (2007). Entrevista Personal. *El turismo en San Francisco Yosocuta y Situación Actual de la Sociedad Cooperativa*. Presidente de la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos "Yosocuta". San Francisco Yosocuta, Oaxaca, México. 17 Febrero, 2007.
- Castro, Pablo. (2007). "Expedia". *El Internet al servicio del turismo*. Conferencia en el marco del XVIII Premio a al Excelencia Turística Miguel Alemán Valdés 2007. Fundación Miguel Alemán. D. F. México. Miércoles, 9 de mayo.
- Crio, Perses. (07/01/19). *Modelo de Sistema Viable*. Documento Web. URL <http://www.monografias.com/trabajos32/sistema-viable/sistema-viable.shtml>. Extraído el 15 Febrero, 2007.
- Cuevas Amaya, William. (2007). *Enfoque Sistémico*. Documento Web. URL: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/enfosistecooroci.htm>. Extraído el 17 Septiembre, 2007.
- De la Torre Padilla, Oscar. (1980). *El turismo fenómeno social*. 1ª. Ed. FCE. México. 134 pp.
- El PIB mundial por turismo crecerá un 5,1% en 2005 en 2005 frente al 6,8% de 2004, según previsiones del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (09/04/05). Documento Web. URL:<http://www.consumer.es/web/es/viajes/2005/04/09/141064.php>. Extraído el 17 Septiembre, 2007.

- Enciclopedia de los Municipios de México. Estado de Oaxaca. (2002). *Huajuapán de León*. <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/oaxaca/municipios/20039a.htm>. Extraído el 14 Mayo, 2006.
- Espejo, R. and Harnden, R. (1985). *The Viable System Model*. John Wiley and Sons, Chichester.
- Flores, Francisco. (2006). *Iniciarán desazolve de presa Yosocuta*. Documento Web. URL:<http://www.noticiasoax.com.mx/arts.sec4art32172&ejem=7858>. Extraído el 25 Mayo, 2006.
- Gálvez Sanabria, Aldo. (2001). *El Enfoque de Sistemas*. Documento Web. URL:<http://usuarios.lycos.es/aaloz/donwloads/>. Extraído el 27 Abril, 2006.
- Gobierno del Estado de Oaxaca. (2006). *Huajuapán de León*. Documento Web. URL:<http://nuyoo.utm.mx/oaxaca/huajuapán/huajuapán.html>. Extraído el 13 Mayo, 2006.
- Gobierno del Estado de Oaxaca. (2006). *Transporte, Turismo y Comercio*. Documento Web. URL:<http://www.oaxaca.gob.mx/economia/index>. Extraído el 13 Mayo, 2006.
- Gobierno del Estado de Oaxaca. (2005) *Región Mixteca. Yosocuta*. Documento Web. URL:http://www.aosaxaca.com/alternativo/sitio_yosocuta.htm. Extraído el 20 Marzo, 2006.
- Guía Turística de Oaxaca. (2006) *San Francisco Yosocuta*. Documento Web. URL:<http://oaxaca-travel.com/guide/ecotourism.php?getdoc>. Extraído el 13 Mayo, 2006.
- Hernández, Artemio. (2007). Entrevista Personal. *El Turismo en Tonalá*. Regidor de Obras Públicas y Guía del Consejo Municipal de Vigilancia de Fauna y Flora. Santo Domingo Tonalá, Oaxaca, México. 18 Febrero, 2007.
- Herrerías Hernández, José. (Abril/2001). *Yosocuta Llano de Agua*. Documento Web. URL:<http://www.mexicodesconocido.com/esp/cultysoc/actsecon>. Extraído el 26 abril, 2006.
- Información Turística de Oaxaca. (2006). *Bienvenidos a Oaxaca*. Documento Web. URL:<http://www.go-oaxaca.com/overview/elestado.html>. Extraído el 13 Mayo, 2006.
- Instituto Andino de Sistemas (IAS). (7/Sep/2004). *Expertos en Sistémica Organizacional. ¿Qué es el pensamiento sistémico?*. Documento Web. URL:<http://www.iasvirtual.net/queessis.htm>. Extraído el 24 Febrero, 2007.

- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (Julio/2003). *Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo.* Santiago de Chile. Documento Web. URL:<http://infoagro.net/shared/docs/a6/ManualTurismo.pdf>. Extraído el 16 Abril, 2006.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). (2006). *Estadísticas de turismo con base en los resultados de los censos económicos 2004.* INEGI-SECTUR. México. [CD-ROM].
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). (2001). *XII Censo General de Población y Vivienda 2000.* México.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.a.). *¿Que es la Teoría General de Sistemas?*. Perú. Documento Web. URL: <http://www.munisurquillo.gob.pe/website/libros/Manuales/INEI>. Extraído el 13 de Agosto, 2007.
- Jiménez Martínez, Alfonso. (2005). *Una Aproximación a la Conceptualización del Turismo desde la Teoría General de Sistemas.* Porrúa. México.
- Jiménez Martínez, Alfonso de Jesús. (1998). *Desarrollo Turístico y Sustentabilidad: El Caso de México.* Porrúa. México.
- Johansen Bertoglio, Oscar. (2001). *Introducción a la Teoría General de Sistemas.* Limusa. Mexico.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich. (1998). *Administración: una perspectiva global.* Tr. Enrique Mercado González. 11a. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Leff, Enrique. (1977). *Ciencia, técnica y sociedad.* ANUIES. México.
- León Ramírez, María del Carmen. (2007). Entrevista personal. *El turismo en Huajuapán y sus alrededores.* Directora de Turismo, Secretaría de Economía y Fomento al Turismo, Huajuapán de León, Oaxaca, México. 16 Febrero, 2007.
- Lugo Hernández, José. (2006). "La responsabilidad empresarial en la era de la globalización". *El Financiero.* Viernes, 17 de Noviembre. Año XXVI No. 7195. Mercados. Pág. 10A. D. F. México.
- Machado, Fernando. (2001). "Las políticas industrial y tecnológica: los retos actuales para América Latina". En Bernardo Olmedo y José Luis Solleiro. (Coords.) *Políticas industriales y tecnológicas para las pequeñas y medianas empresas: Experiencias internacionales.* UNAM. México.
- Masri de Achar, Sofía y Luisa Ma Robles Ponce. (1997). *La Industria Turística Hacia la Sustentabilidad.* Ed. Diana. México.

- Mochón Morcillo, Francisco. (2004). *Economía y turismo*. Mc Graw Hill. España.
- Molina, Sergio E. (1991). *Turismo y ecología*. 4ª. Ed. Trillas. México.
- Molina, Sergio. (1997). *Conceptualización del Turismo*. Limusa. México.
- Molina, Sergio. (1993). *Modernización de Empresas Turísticas*. SLD Impresora Empresarial. México.
- Murillo Rojas, Rosario del Pilar. (Marzo/2003). *Aplicación de SSM y uso del MSV en la comunidad campesina de la vereda Laguneta*. Documento Web. URL:<http://empleados.uniandes.edu.co/dependencias/Departamentos/ingenieria-industrial/magister/memos/MURASM.pdf>. Extraído el 13 Agosto, 2007.
- Narvarte, Pedro; César Castillo y Natalia Torres. (s.a.). *Estudio de la viabilidad Organizacional del Sector Cooperativo de Ahorro y crédito en Chile*. Universidad de Santiago de Chile.
- Ortiz Muñoz, Julio. (2007). Entrevista Personal. *Situación Actual de la Sociedad Cooperativa*. Asesor Externo de la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos "Yosocuta". San Francisco Yosocuta, Oaxaca, México. 17 Febrero, 2007.
- Osorio García, Maribel. (27/11/05). *La Teoría del Turismo Aplicada al Turismo*. Documento Web. URL <http://pensandoturismo.com>. Extraído el 04 Septiembre, 2006.
- Osorio García, Maribel. (Septiembre-Diciembre 2000). *Nuevos Caminos para el Estudio del Turismo desde la Teoría de Sistemas*. México: Convergencia, Revista de Ciencias Sociales, Año 7, Núm. 23.
- Pérez de las Heras, Mónica. (2004). *Manual del Turismo Sostenible*. Mundi-Presa. México.
- Porter, E. Michael. (2004). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2ª. Ed. CECSA. México.
- Puche, Julio Cesar y José Manuel Pérez. X congreso de Ingeniería de Organización (Septiembre/2006). *Aplicación del Cibernetica Organizacional mediante VSM al estudio de un Proyecto Software*. Documento Web. URL:<http://www.io.us.es/cio2006/docs/000116>. Extraído el 15 Febrero, 2007.
- Puentes A., Fabio. (Diciembre 2004). *Diagnóstico organizacional del programa de reincorporación a la vida civil*. Fundación Ideas para la Paz. Bogotá. Documento Web. URL: http://www.ideaspaz.org/new_site/secciones/publicaciones/download_documentos/reincorporacion_a_la_vida_civil.pdf. Extraído el 2o Febrero, 2007.

- Ramírez Blanco, Manuel. (1981), *Teoría General del Turismo*. Diana. México.
- Ramírez Cavaza, César. (1994). *La modernización y administración de empresas turísticas*. Trillas. México.
- Ramírez, María Antonia. (2007). Entrevista Personal. *El turismo en Tonalá*. Secretaría Municipal y Guía del Consejo Municipal de Vigilancia de Fauna y Flora. Santo Domingo Tonalá, Oaxaca, México. 18 Febrero, 2007.
- Secretaría de Turismo (SECTUR). (2004). *Turismo Alternativo. Una Nueva Forma de Hacer Turismo*. Fascículo 1, Serie: Turismo Alternativo. México.
- Secretaría de Turismo (SECTUR). (2003). *Identificación de Potencialidades Turísticas en Regiones y Municipios*. Fascículo 8, Serie: Documentos técnicos en Competitividad. México.
- Sipaz. (27/feb/2007) *Oaxaca en Datos*. Documento Web. URL:http://www.sipaz.org/data/oax_es_01.htm. Extraído el 27 Febrero, 2007.
- Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos Yosocuta. (2006). *Carpeta del Programa Moderniza: Política Básica y Directrices*. (Documento Interno).
- Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos Yosocuta. (2006). *Una Alternativa de Desarrollo en la Región Mixteca*. Presentación: archivo interno.
- Torres Nafarrate, Javier. (1996). *Introducción a la Teoría de Sistemas*. Universidad Iberoamericana. Iteso y Anthropos. México.
- Turban, Efraim; Ephraim McClean y James Wetherbe. (2006). *Tecnología de Información para la Administración*. CECSA. México.
- Universidad Autónoma Indígena de México (UAIM). *Teoría General de Sistemas*. México. Documento Web. URL:<http://www.uaim.edu.mx/web-carreras/carreras/sistemas>. Extraído el 17 de septiembre, 2007.
- Vargas Sánchez, Gustavo. (2006). *Teorías de la empresa y de la competitividad*. Ed. CASDEL. México.
- Zamorano Casal, Francisco Manuel. (2002). *Turismo alternativo. Servicios turísticos diferenciados: animación, turismo de aventuras, turismo cultural, ecoturismo, turismo recreativo*. Trillas. México.

GLOSARIO

ADAPTACIÓN: Proceso por el que pasa un sistema, en el cual aprende y modifica un estado o característica de acuerdo a las modificaciones que sufre en el contexto donde se desenvuelven. Adecuación de los sistemas a su medio ambiente.

AKASTASIS: (Del griego akastasia: desorden).- Fenómeno de las organizaciones en el que se manifiesta la pérdida de orden en sus funciones dificultando su funcionamiento y poniendo en peligro su existencia (Tejeida, R. 16/02/2005:28).

AMBIENTE: Se refiere al área de sucesos y condiciones que influyen sobre el comportamiento de un sistema.

DIRECCIÓN: primer paso del proceso administrativo en donde se incursa el camino de una organización

ENTROPÍA: Término directamente relacionado con un estado de desorden. Bajo el paradigma de que los sistemas tienden hacia el desorden, si se dejan aislados perderán el dinamismo, convirtiéndose en sistemas inertes.

EQUIFINALIDAD: Todo sistema, “bajo diversas condiciones iniciales, es posible llegar al mismo estado final” (INEI, s/a:24), existe más de una ruta para lograr los objetivos del sistema, esto otorga flexibilidad en el funcionamiento interno y propicia el potencial de la capacidad del sistema de responder a los objetivos planteados.

HOLÍSTICO: sinónimo de sistémico, que integra el todo.

HOMEOSTASIS: Este concepto está especialmente referido a los organismos vivos en tanto sistemas adaptables. Los procesos homeostáticos operan ante variaciones de las condiciones del ambiente, corresponden a las compensaciones internas al sistema que sustituyen, bloquean o complementan estos cambios, con el objeto de mantener invariante la estructura sistémica. Equilibrio viable.

ISOMORFISMOS: Las analogías de estructuras y de formas que se presentan en los diversos campos de la ciencia. Las analogías son las similitudes que existen entre

fenómenos o eventos distintos. Los isomorfismos contemplan también a las homologías, es decir, el hecho de que los sistemas, por distintos que sean, tienen ciertas características comunes.

MODELO: Son constructos diseñados por un observador que persigue identificar y mensurar relaciones sistémicas complejas. Todo sistema real tiene la posibilidad de ser representado en más de un modelo.

MODELOS ESTRUCTURALES: Representaciones que se hacen del funcionamiento del sistema en foco, y que tienen por objeto entender la relación entre su estructura y las funciones que desarrolla. Se realizan como una herramienta en el proceso de entender la organización como un sistema compuesto por subsistemas en un entorno particular.

ORGANIZACIÓN: Conjunto de personas con determinadas relaciones que tienen que cumplir con una transformación particular. Se puede pensar la organización como un sistema compuesto de diferentes subsistemas (Puentes, 2004:6).

PARADIGMA: Un proceso. Un procedimiento que puede utilizarse en forma repetida para abordar un tipo específico de problema (Checkland, P. 1993:577).

PARADIGMA DE SISTEMAS: Sinónimo de proceso de diseño de sistemas. Un proceso fluido cibernético dinámico activo, que describe el enfoque tomado por los diseñadores de sistemas, para formular planes y estrategias, para los dominios de sistemas flexibles (Checkland, P. 1993:577).

SIMBIOSIS MUTUALISTA: Define la relación entre dos o más componentes del sistema total en el cual ellos obtienen provecho entre sí (Tejeida, 2004:131).

SINERGIA: Proceso por el cual, un sistema genera propiedades emergentes resultando la condición, en la cual el sistema puede ser considerado, más que la suma de sus partes e igual que la suma de sus partes más sus interrelaciones (Tejeida, 2004:131).

SISTEMA: Es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre si formando una actividad para formar un objetivo. || Conjunto de elementos interrelacionados entre sí, con un propósito (Bertalanffy, 1976).

SISTEMA DE ACTIVIDAD HUMANA: Sistema nocional (que no son descripciones del mundo real) con propósito que expresa alguna actividad humana de propósito de finido

SUBSISTEMA: Equivale a sistema, pero que esta incluido dentro de un sistema mas grande.

SUSTENTABILIDAD: La sustentabilidad de los sistemas se refiere a la capacidad de permanecer en el tiempo. A mayor permanencia, mayor sustentabilidad. Uso mesurado y consciente de los recursos, sin la afectación del medio ambiente.

TELEOLOGÍA DE LOS SISTEMAS: Considerando que *telos* se refiere a la direccionalidad de un sistema, la teleología se preocupa por conocer y evaluar la conducta persecutoria de objetivos y metas que desarrollan los sistemas.

VARIEDAD: Comprende el número de elementos discretos en un sistema.

VIABILIDAD: Capacidad de evolucionar y adaptarse para seguir cumpliendo las funciones que le han sido asignadas ante posibilidades concretas de tener que manejar situaciones y eventos mucho más complejos. (Puentes, 2004:2)

ÍNDICE DE FIGURAS
**Capítulo I LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS,
TURISMO Y SUSTENTABILIDAD**

Figura 1.1	Sistema Turístico Básico de Neil Leiper	34
Figura 1.2	El Sistema Turístico	35

Capítulo II MARCO CONTEXTUAL

Figura 2.1	Mapa del Estado de Oaxaca	52
Figura 2.2	Localización Distrito de Huajuapán	57
Figura 2.3	Carretera Yosocuta	62
Figura 2.4	Organigrama de Organización Actual	69

Capítulo III DIAGNÓSTICO LOCAL

Figura 3.1	Mapa de Potencialidad Turística de San Francisco Yosocuta	85
------------	--	----

Capítulo IV DISEÑO DEL MODELO

Figura 4.1	Modelo de Sistemas Viables de Stafford Beer	91
Figura 4.2	Desdoblamiento de Complejidad	95
Figura 4.3	Reingeniería de Niveles Estructurales	96
Figura 4.4	Flujo de Relación entre las Áreas del Sistema Viable	99
Figura 4.5	Modelo de Sistemas Viables	103
Figura 4.6	Modelo de Sistemas Viables para la Sociedad Cooperativa Yosocuta	104

ÍNDICE DE FOTOS

Capítulo II MARCO CONTEXTUAL

Foto 2.1	Vista de Compuerta	55
Foto 2.2	Cúpula de la Antigua Iglesia	66
Foto 2.3	Atardecer en Yosocuta	67
Foto 2.4	Presa Yosocuta	67
Foto 2.5	Vista de Compuerta	67
Foto 2.6	Fachada de Bungalow	71
Foto 2.7	Sanitarios de Bungalows	71
Foto 2.8	Recamara de Bungalow	71
Foto 2.9	Restaurante	71
Foto 2.10	Restaurante	71
Foto 2.11	Embarcadero	72
Foto 2.12	Lancha	72

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Capítulo II MARCO CONTEXTUAL

Gráfica 2.1	Ingresos Mundiales por Exportaciones (2002)	46
Gráfica 2.2	Divisas por Turismo Internacional (2005)	46
Gráfica 2.3	Saldo de la Balanza Turística	47
Gráfica 2.4	Número de Turistas Internacionales 2006	48
Gráfica 2.5	Ingreso de Divisas por Turismo Internacional 2006	48
Gráfica 2.6	Balanza Turística	49
Gráfica 2.7	Participación en el PIB Nacional	50
Gráfica 2.8	Participación del PIB Turístico en el PIB Nacional 2006	50
Gráfica 2.9	Distribución del PIB Turístico 2004	51
Gráfica 2. 10	Turistas Nacionales	73
Gráfica 2.11	Turismo Local	73
Gráfica 2.12	Edad Promedio de Visitantes	74
Gráfica 2.13	Áreas Clave de Mejoramiento	75

Capítulo III DIAGNÓSTICO LOCAL

Gráfica 3.1	Resultados de la Evaluación Cuantitativa de la Oferta en San Francisco Yosocuta	82
Gráfica 3.2	Resultados de la Evaluación Cuantitativa de la Demanda	84
Gráfica 3.3	Resultados de la Evaluación Cuantitativa de los Recursos Turísticos de San Francisco Yosocuta	86

ÍNDICE DE TABLAS

Capítulo II MARCO CONTEXTUAL

Tabla 2.1	Recepción de Turistas Internacionales	47
Tabla 2.2	Ingresos por Turismo Internacional	49
Tabla 2.3	Demografía del Estado de Oaxaca	54
Tabla 2.4	Demografía de Huajuapán de León	58
Tabla 2.5	Población Económicamente Activa por Sector	59
Tabla 2.6	Características Físicas de Yosocuta	63
Tabla 2.7	Demografía de Yosocuta	63

Capítulo III DIAGNÓSTICO LOCAL

Tabla 3.1	Recursos Turísticos Naturales	77
Tabla 3.2	Recursos Turísticos Culturales	78
Tabla 3.3	Equipamiento y Servicios Turísticos	79
Tabla 3.4	Instalaciones y Servicios Turísticos	79
Tabla 3.5	Infraestructura General y Turística	80
Tabla 3.6	Calificación Total de la Oferta	81
Tabla 3.7	Mercado Turístico	83

Capítulo IV DISEÑO DEL MODELO

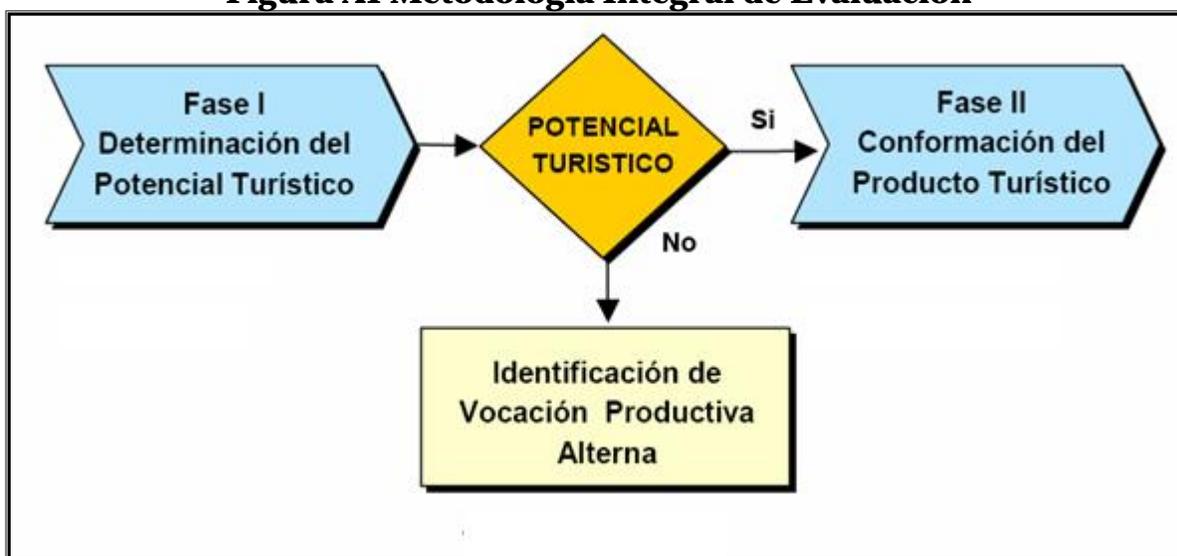
Tabla 4.1	Análisis de Discrecionalidad	100
Tabla 4.2	Desintegración de Sistemas en Comisiones	106

ANEXOS

ANEXO I

Metodología de Evaluación del Potencial Turístico

La metodología que utilizó para la evaluación del potencial de San Francisco Yosocuta, se fundamenta en la *metodología integral de evaluación* como lo muestra la figura A1 propuesta por la SECTUR, compuesta de dos fases y una conclusión intermedia, cuyo resultado, si es afirmativo, define la continuación en el diseño de una política de desarrollo del turismo en la región, dando lugar a la Fase II, donde se establecen los pasos a seguir en el proceso de planeación.

Figura A1 Metodología Integral de Evaluación

Fuente: SECTUR. 2003. *Identificación de Potencialidades Turísticas en Regiones y Municipios*.

La Fase I en este caso, se fundamenta en las condiciones que presenta San Francisco Yosocuta para desarrollar productos turísticos que tengan la facultad de satisfacer la demanda actual de visitantes que presenta; esta fase esta compuesta por tres componentes, el primero se enmarca dentro del análisis de la oferta turística y se evalúan los componentes de un producto turístico; en el siguiente se incorporan las tendencias y comportamiento del mercado y por último; el tercer componente

determina la vocación turística del destino. Con esto se confirma la existencia de recursos, equipamiento, instalaciones, infraestructura y la llegada de turistas, para posteriormente calificar el estado actual de cada componente para identificar los segmentos potenciales y más viables para el desarrollo de actividades turísticas.

Figura A1.2 Fase 1: Determinación del Potencial Turístico



Fuente: SECTUR. 2003. *Identificación de Potencialidades Turísticas en Regiones y Municipios*.

1. Descripción del Sitio

Información básica sobre los principales recursos turísticos de San Francisco Yosocuta, a partir de aquí, se obtiene la primera percepción del tipo de actividad turística que puede o debe llegar a desarrollarse. La descripción es de manera general y con ella es posible contestar la sección de recursos naturales del cuestionario.

2. Diagnóstico Preliminar

Aquí se reporta el estado actual que guardan los recursos, equipamiento y servicios, instalaciones e infraestructura con que cuenta San Francisco Yosocuta, el objetivo principal de este diagnóstico es identificar los principales requerimientos para el desarrollo de productos turísticos considerando su situación actual; con base en las limitaciones más significativas en cada uno de los componentes de la oferta turística, así como en la demanda de estos servicios.

3. Evaluación del Potencial Turístico

Se presentan los resultados obtenidos de la evaluación de los recursos, la infraestructura, instalaciones y equipamiento de San Francisco Yosocuta y, de esta forma se determina la existencia de potencial turístico.

4. Potencialidades Turísticas

Por último se define la vocación turística de San Francisco Yosocuta, y se especifica el tipo de actividades turísticas que se pueden desarrollar o fortalecer.

La Fase 2, no se desarrolla en la presente investigación, ya que por los objetivos pretendidos por la misma, sólo se requiere conocer el potencial y los segmentos viables de desarrollo.

Cuestionario

La herramienta fundamental más práctica para la evaluación del potencial turístico es el cuestionario, este permite recopilar la información del sitio a evaluar de forma práctica y ordenada. El cuestionario consta de seis secciones, en función a los componentes de la oferta según la definición integral de producto turístico por parte de la SECTUR, así como de la demanda de acuerdo con los componentes principales del mercado.

Figura A1.3 Secciones de Evaluación del Cuestionario

SECCIONES DE EVALUACION

<p>I.A. RECURSOS NATURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zonas de litoral • Zonas de montaña • Areas naturales protegidas • Cuerpos de agua 	<p>I.B. RECURSOS CULTURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patrimonio artístico monumental • Comunidades tradicionales • Expresiones contemporáneas 	<p>II. EQUIPAMIENTO TURISTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Negocios B. Cultural C. Salud D. Náutico E. Aventura F. Ecoturismo G. Rural H. Cinegético I. Sol y playa
<p>III. INSTALACIONES TURÍSTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Negocios B. Cultural C. Salud D. Náutico E. Aventura F. Ecoturismo G. Rural H. Cinegético I. Sol y playa 	<p>IV. INFRAESTRUCTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> • General • Turística 	<p>V. MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afluencia turística actual • Publicidad y comercialización

Fuente: SECTUR. 2003. *Identificación de Potencialidades Turísticas en Regiones y Municipios*.

Criterios de Evaluación

El sistema de medición se basa en la evaluación estandarizada, al asignar un valor a cada rubro de las cinco secciones que lo conforman. Con este instrumento se confirma la existencia de recursos, equipamiento, instalaciones, infraestructura y la llegada de turistas; y en un segundo paso, en caso de su existencia, se califica el estado actual de cada componente para beneficiar el desarrollo de la actividad turística.

Se asignó un valor numérico a cada criterio de 0 a 2 con el objeto de establecer un sistema de medición estandarizado para todos los componentes que integran un producto turístico. Al criterio de ausencia de elementos de oferta o demanda, color rojo, se le asignó el valor "0"; al segundo criterio que asegura la existencia de esos componentes pero en condiciones inadecuadas, color amarillo, se atribuyó el valor numérico de "1", y al tercer criterio que representa a los componentes en condiciones aceptables para la actividad turística, color verde, se le asignó el valor "2".

Sistema de Medición

El valor numérico asignado a cada uno de ellos, se logra transformar de calificación cualitativa a uno cuantitativo, lo que permite una comparación entre componentes que conforman el producto turístico. Como resultado, el sistema sólo considera y evalúa los componentes que se califican al contestar el cuestionario; y el rango de calificación debe estar acotado a los valores “0 a 2” y ser homogéneo para todos los conceptos analizados.

Para determinar un valor promedio total de la oferta turística de un sitio determinado, se han supuesto valores específicos, con el fin de obtener un promedio ponderado.

Figura A1.4 Pesos de Ponderación en la Oferta Turística

COMPONENTE	VALOR
• Recursos turísticos (RT)	40 %
• Equipamiento y servicios turísticos (EST)	20 %
• Instalaciones y servicios turísticos (IST)	20 %
• Infraestructura (IS)	20 %


Calificación de la oferta
 $O = 0.4 RT + 0.2 EST + 0.2 IST + 0.2 IS$

Fuente: SECTUR. 2003. *Identificación de Potencialidades Turísticas en Regiones y Municipios*.

Para el valor total de la demanda es el valor promedio (medida aritmética) de todos los conceptos que conforman la sección V del cuestionario: cada componente de la demanda tiene el mismo peso en el promedio.

Figura A1.5 Peso en el Promedio de la Demanda Turística

COMPONENTE	VALOR
• Afluencia turística (AF)	0.5
• Publicidad y comercialización (PC)	0.5


Calificación de la demanda
 $D = \frac{AF+PC}{2}$

Fuente: SECTUR. 2003. *Identificación de Potencialidades Turísticas en Regiones y Municipios*.

Mapa de Potencialidades Turísticas

El sistema de medición cuantitativo para calificar los componentes de un producto turístico y de su demanda, permiten una referencia estandarizada para evaluar la potencialidad turística de una región o municipio. El marco de referencia se puede observar en el mapa cartesiano de cuatro cuadrantes (figura A1.6) que representan los resultados de la valoración de la oferta y de la demanda.

Figura A1.6 Mapa de la Potencialidad Turística



Fuente: SECTUR. 2003. *Identificación de Potencialidades Turísticas en Regiones y Municipios*.

Los municipios ubicados en el Cuadrante I (color rojo), tendrán un valor promedio de la oferta menor a “1” y la calificación total promedio de la demanda es también menor a “1”. Aquí se ubican todos los municipios que carecen de productos turísticos, tienen escasos recursos naturales o culturales, y/o carecen de equipamiento, instalaciones e infraestructura turística y, que adicionalmente, no se han observado visitas de turistas o su llegada es esporádica. En consecuencia, los municipios reportados en el Cuadrante I carecen de potencialidad turística suficiente.

Las regiones o municipios cuyas calificaciones los ubican en los Cuadrantes II y III (color amarillo en ambos) se caracterizan por tener potencialidad turística, sin embargo enfrentan una problemática específica. En el caso del Cuadrante II, la calificación promedio de la oferta es menor a “1”, pero la de la demanda rebasa esa puntuación. Lo anterior significa que los municipios en esa situación adolecen de

productos turísticos completos o actividades, sus recursos turísticos se encuentran en cantidad limitada o con fuerte deterioro, se padecen grandes deficiencias en el equipamiento, instalaciones e infraestructura turística, sin embargo, se observa la llegada de turistas a esas regiones o municipios. En general, la problemática en estos casos está por el lado de la oferta, y por esta razón es necesario implantar estrategias y acciones tendientes a crear o fortalecer los productos turísticos, siendo necesario un mayor análisis de cada uno de sus componentes.

El Cuadrante III (color amarillo) refleja que las calificaciones promedio de la oferta fueron superiores a “1” y que, por el contrario, el valor de la demanda es menor a la unidad. Es decir, la región o municipio tiene productos turísticos, con recursos, equipamiento, instalaciones e infraestructura adecuada, pero sin la suficiente afluencia de turistas. Las limitaciones se enfrentan por el lado de la demanda, por lo que es necesario profundizar en el conocimiento de las preferencias y necesidades de los turistas, con el fin de adecuar los productos turísticos a los requerimientos de la demanda.

Finalmente, en el cuadrante IV (color verde) en el se ubican las regiones y municipios que actualmente están realizando actividades turísticas; sus calificaciones promedio de oferta y demanda superan la unidad. En estos casos es conveniente, analizar las condiciones de oferta y demanda para fortalecer e impulsar su competitividad.

ANEXO II

Modelo de Sistemas Viables

En la presente investigación, se toma el Paradigma de Sistemas; el cual permite la integración de los métodos cuantitativos y cualitativos, postulando la complementariedad entre ellos y no antagonismo. A través de este paradigma no sólo se explica el fenómeno en estudio, sino también se encaminan acciones para transformar la realidad. El Paradigma de Sistemas esta integrado por diversas metodologías, de las cuales se eligió por sus propiedades de flexibilidad, adaptabilidad y aplicación a las organizaciones sociales el Modelo de Sistemas Viables propuesta por Stafford Beer.

Ventajas del modelo

El modelo óptimo aplicable para el desarrollo turístico sustentable de San Francisco Yosocuta, es por sus características un Modelo de Sistemas Viables y, en este caso se va utilizar el modelo diseñado por el inglés Stafford Beer. Las ventajas de utilizar este modelo son que es aplicable tanto a organizaciones ya existentes como para inexistentes, es decir, para la reestructuración de una organización que ya opera, o bien, para la planeación de una nueva; el modelo es un herramienta de complejidad manifestada a través de la integración de varias partes para conformar el sistema, entre más elementos integren un sistema mas será la complejidad del mismo; una ventaja más de este modelo es que rompe con la típica estructura jerárquica organizacional, para obtener mayor eficiencia y comunicación entre las partes del sistema, no es recomendable una estructura organizacional vertical; en este modelo es importante definir la identidad que representa a la organización a través de tener y mantener posicionadas la razón de ser de la organización en cada uno de los elementos que la integran, además de tener claros los objetivos y metas para saber hacia donde se dirigen, esto se logra mediante el diseño de una misión y de una visión organizacional claras y específicas; por último, el modelo integra en sí, elementos tanto internos como externos, otorgándole a la organización alto grado de flexibilidad y adaptabilidad para enfrentar los ambientes altamente cambiantes complejos.

El Principio de Recursión y Ley de la Variedad Requerida

El éxito de la implantación del Modelo de Sistemas Viables está altamente relacionado con los criterios de efectividad organizacional desarrollados por Beer, estos criterios se expresan a través del Principio de Recursión y la Ley de la Variedad Requerida. El Principio de Recursividad o Recursión significa que cualquier sistema viable está compuesto de sistemas viables pequeños y se encajan en un sistema viable más grande. Los sistemas viables pequeños los identificaremos como subsistemas viables que componen al modelo integral del sistema viable de Yosocuta, el cual es el sistema en estudio más grande. Todos los sistemas y subsistemas presentan la característica de la recursividad, es decir, todos y cada uno de ellos, han sido diseñados con la función de satisfacer las cinco funciones que caracterizan la viabilidad, los cuales son: implementación, coordinación, control, inteligencia y política.

Modelo de Sistemas Viables

El diseño del Modelo de Sistemas Viables de Stafford Beer consta de 5 etapas:

1. **Establecer la Identidad Organizacional.** Aquí se determina la identidad que define a la organización, identidad que marca las diferencias y la distingue de los competidores. “la declaración de identidad busca definir lo que la organización es,... lo que la organización hace, quién lo hace, para quiénes lo hace, y quiénes están involucrados en el entorno” (Narvarte et al, 7). Para definir la identidad organizacional es importante identificar antes la misión, la visión, la filosofía y la cultura organizacional.
2. **Modelamiento de los Límites Organizacionales del Sistema.** Se definen todas aquellas actividades claves y necesarias para llevar a cabo la transformación hacia la integración en un modelo de sistema viable, a las cuales se les denomina actividades primarias. Se lleva a cabo un desdoblamiento de estas actividades hasta llegar a las unidades básicas operativas.
3. **Modelamiento de los Niveles Estructurales.** Los niveles estructurales están integrados por todas aquellas actividades de las cuales la organización

puede hacerse cargo. Son “las representaciones que se hacen del funcionamiento del sistema en foco, y que tienen por objeto entender la relación entre su estructura y las funciones que desarrolla... [Los modelos estructurales] no se realizan por tener un esquema de los procesos de la organización, sino como una herramienta en el proceso de entender la organización como un sistema compuesto por subsistemas en un entorno particular”. (Puentes, 2004:3)

4. **Estudio de Discreción y Autonomía.** Se relacionan las actividades primarias con las actividades de regularización para establecer relaciones de coordinación, monitoreo y control con el objetivo de dotar de cohesión al sistema organizacional. En sí las actividades de regulación son aquellas que se ubican en la parte superior de la estructura organizacional, como menciona Puentes, son las “encargadas de soportar las actividades primarias. Las actividades reguladoras se vinculan directamente a áreas funcionales.” (Puentes, 2004:3).
5. **Modelo de Sistema Viable.** Se presenta el modelo diseñado específicamente aplicado sobre la organización en estudio, es el modelo al que se le denomina Modelo de Sistema Viable. Está estrechamente relacionado con la estructura organizacional, sin embargo, el objetivo no es establecer jerarquías de poder, sino identificar los mecanismos de interacción, interrelación y comunicación entre las personas y las áreas que componen a la organización en estudio (Puentes, 2004:6). A partir de este apartado se genera el modelo de sistema viable a través de la identificación de las cinco funciones esenciales para la viabilidad establecidas por Stafford Beer.

Funciones Esenciales para la Viabilidad

Para el diseño del Modelo de Sistemas Viables, Stafford Beer establece cinco funciones esenciales para la viabilidad eficiente del sistema: Implementación, Coordinación, Control, Inteligencia y Políticas. La viabilidad se logra en la “medida en que un sistema tenga los mecanismos para generar la cohesión y la adaptabilidad necesarias para sobre vivir. Es decir, tener la capacidad para responder y balancear

integralmente “el aquí y el ahora” (cohesión) con “el allá y el entonces” (adaptación)” (Puentes, 2004:7).

1. Implementación (S1)

Se desglosan las actividades primarias responsables de la producción y venta de los productos y servicios que ofrece la organización al entorno. Se encuentra en los diferentes niveles dentro de la cadena de valor de la organización. Se lleva a cabo un desdoblamiento estructural de las actividades hasta el punto donde un pequeño equipo es responsable de una tarea de trabajo específica y completa (Narvarte et al, año:4. Crio, 2007).

2. Coordinación. (S2)

Es la relación interdepartamental entre los subsistemas para mantener encaminadas sus actividades en busca del logro de los objetivos organizacionales de manera conjunta. Para ello, los sistemas de información se convierten en factores clave para la comunicación interdepartamental y organizacional. Los subsistemas comparten las normas, los valores y las políticas de la organización, que independientemente de los objetivos específicos de cada subsistema buscan conjuntamente generar sinergias organizacionales, buscando la consolidación y la cohesión del Sistema Viable Integral; esto ayuda significativamente a la labor del subsistema Control que es quien se encarga de velar por la cohesión sistémica (Narvarte et al, año:5).

3. Control (S3)

También conocida como función Cohesión, encargada de velar por los intereses organizacionales internos, a través de garantizar la generación de sinergias entre las actividades primarias que integran al sistema. Tiene la función de ser el eslabón que une dos o más niveles recursivos adyacentes, y aunque es un elemento de supervisión, debe de actuar estratégica y sutilmente para evitar comportamientos defensivos de los supervisados y evitar corromper la integridad del sistema viable (Narvarte et al, año:5).

5. Inteligencia (S4)

Función encargada de analizar el entorno de la organización y de proyectar el desarrollo futuro de la misma. Es un eslabón entre las actividades primarias del sistema y el entorno del mismo, es su función mantener un equilibrio entre lo externo y lo interno, lograrlo representa la capacidad adaptativa fundamental que debe poseer el sistema; esta función es fundamental ya que lleva a cabo la predicción del comportamiento de las externalidades al sistema, como los gustos y preferencias del mercado, los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales; cumplir eficazmente con su función representa el fortalecimiento de la estructura del sistema para aprovechar las oportunidades del entorno y a la vez, proyectar una identidad organizacional consolidada que la posiciona como líder en el mercado (Narvarte et al, año:5).

5. Políticas (S5)

Es la función de la normatividad que define las directrices, los valores, los objetivos, metas y estrategias organizacionales del Sistema Viable; delimita el camino hacia la eficiencia del sistema, cuidando su integridad e identidad organizacional (Narvarte et al, año:5).

Estas funciones representan subsistemas que se deben tener en cuenta para garantizar el funcionamiento del sistema de manera integral y autónoma en sus partes y que conduzca a la viabilidad.

ANEXO III

Artículo Derivados de la Tesis

“Desarrollo turístico Sustentable a través de un Modelo Viable”

Publicado en las memorias del IX Congreso Internacional III Nacional de Investigación Turística llevado a cabo en Colima en 2007.

ÍNDICE TEMÁTICO

Título

Introducción

Modelo Viable Aplicado

Conclusiones

“Desarrollo turístico sustentable a través de un modelo viable”

Introducción

La presencia de comunidades en el país con potencialidad para el desarrollo de actividades turísticas, la escasa asesoría profesional para la planificación de los espacios con vocación turística y la necesidad primordialmente económica de mejorar la calidad de vida en las comunidades rurales del país, dan la pauta para generar el interés de generar investigación a partir de el diagnostico de estas comunidades.

Es así como se identifica a la comunidad de San Francisco Yosocuta en Oaxaca, como una zona con vocación turística; donde existe una constante afluencia de visitantes atraídos por los paisajes naturales, la presencia de un cuerpo de agua y la gastronomía local, sin embargo la oferta turística es administrada empíricamente lo que la hace poco diversa y deficiente, no cubriendo las necesidades de los visitantes. Esta administración es operada por un grupo de habitantes de la comunidad constituidos como Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestadores de Servicios Turísticos de San Francisco “Yosocuta”. Esta cooperativa actualmente cuenta con un parador turístico integrado por un restaurante, estacionamiento, tienda, lanchas para paseos, área con juegos para niños, área para acampar y bungalows.

La problemática que se presenta en la Sociedad Cooperativa como célula fundamental para el desarrollo turístico, es la deficiente calidad tanto en equipamiento como en el servicio brindado y en los servicios ofertados, además de que no existe una utilización óptima de los recursos y equipos, de que no se ha elaborado un plan de mercadotecnia para la promoción del lugar y de la poca diversidad en las actividades recreativas y turísticas ofertadas, lo cual

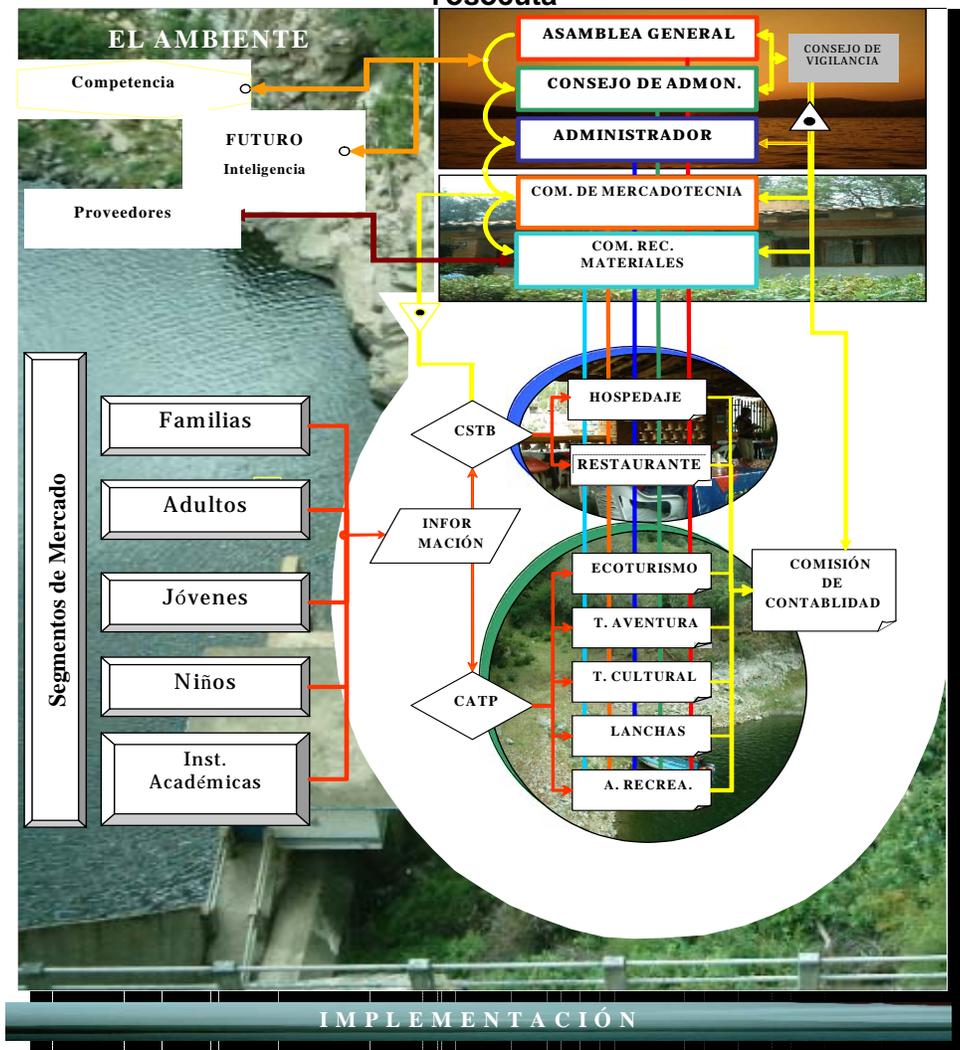
no estimula a los visitantes a prolongar su estancia, y por lo mismo no dejan una derrama económica significativa.

Modelo Viable Aplicado

Se realizó un diagnostico de vocación turística y un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del lugar, bajo la metodología propuesta por la SECTUR. El resultado obtenido fue que la comunidad cuenta con afluencia de visitantes pero la oferta de servicios y actividades son deficientes; por lo que se recomienda fortalecer actividades turísticas alternativas entre ellas las relacionadas a los segmentos de ecoturismo, turismo de aventura y turismo cultural.

A partir de estos resultados se diseña un Modelo Viable aplicable a la realidad turística, derivado del modelo original de Stafford Beer que es aplicable a las organizaciones por sus capacidades integradora y adaptativa. En la adaptación del modelo se diseña una serie de actividades turísticas alternativas que representan subsistemas interrelacionados, integrados y con fines comunes, los cuales no pueden ser aislados unos de otros ya que forman una totalidad: el modelo.

Modelo de sistemas Viables Aplicado a la Sociedad Cooperativa de San Francisco Yosocuta



El Modelo, Stafford Beer establece cinco funciones esenciales para la viabilidad eficiente del sistema: implementación, coordinación, control, inteligencia y políticas. La viabilidad se logra en la “medida en que un sistema tenga los mecanismos para generar la cohesión y la adaptabilidad necesarias para sobrevivir. Es decir, tener la capacidad para responder y balancear integralmente “el aquí y el ahora” (cohesión) con “el allá y el entonces” (adaptación)” (Puentes, 2004:7). El funcionamiento viable del modelo esta garantizado por integrar a todas las partes, dándoles autonomía y a la vez, las unifica en políticas, estrategias y objetivos comunes.

Para la Implementación se identifican tres niveles estratégicos para la viabilidad, el primero de ellos corresponde a un nivel estratégico representado por la dirección de la organización, el segundo al táctico representado por las comisiones y tercer nivel al funcional representado por cada una de las actividades que hacen posible el funcionamiento y transformación del sistema.

La Coordinación se aplica a través de los objetivos, las políticas y los valores, siendo estos los ejes rectores en la creación de sinergias entre todas las células prestadoras de los servicios, estos ejes definen las metas, estrategias, acciones, mecanismos y procedimientos a través de los cuales se mantendrá coordinación constante y permanente entre todas las células operativas en busca de lograr todos los objetivos organizacionales.

El Control se ejerce a través del consejo de vigilancia quien realiza la supervisión de todas las actividades de la sociedad cooperativa, con el objetivo es crear sinergias, cohesión y mantener un monitoreo constante y en tiempo real de las actividades que se están desarrollando, para identificar cuál es la situación que guardan cada una de ellas y evitar desviaciones, errores y prevenir contingencias; para de esta forma optimizar los procesos, proporcionar servicios de alta calidad y garantizar la satisfacción y superación de las necesidades y expectativas de los turistas.

La Inteligencia analiza el entorno y proyecta el desarrollo futuro de la organización. Debe mantener un equilibrio entre el ambiente externo e interno, manteniendo la capacidad adaptativa, lleva a cabo la predicción del comportamiento de las externalidades al sistema, como los gustos y preferencias del mercado, los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales; representa el fortalecimiento de la estructura del sistema para aprovechar las oportunidades del entorno, y a la vez proyectar una identidad organizacional consolidada que posicione a la sociedad como líder en el mercado turístico.

La política define las directrices, las estrategias, los valores, y principios de la empresa. Establece las reglas generales que deben normar el funcionamiento operacional. Es la máxima norma de la organización en la toma de decisiones coordinadas estrechamente con la unidad de inteligencia para garantizar la eficiencia del sistema, cuidando la integridad e identidad de la organización.

La viabilidad del modelo depende de estas 5 funciones básicas, estas funciones se presentan en cada uno de los subsistemas que integran el modelo, otorgando lo que Beer denomina principio de recursión y principio de variedad requerida. Cada uno de los subsistemas o partes del sistema se interrelacionan de manera integral y autónoma, coordinados y monitoreados constantemente, en busca de mantener comunicación y eficiencia entre cada uno de ellos. El modelo es integral y sustentable, ya que mantiene la cohesión interna del sistema y a la vez establece comunicación bidireccional con el entorno.

Conclusiones

La visión holística y homeostática del modelo, favorece la integración sustentable de todos los recursos involucrados: humanos, naturales y tecnológicos, que garantizan el desarrollo de la región en estudio.

El modelo integra a todas las partes hacia objetivos comunes, generando sinergias orientadas hacia desarrollo turístico sustentable.

La estructura del modelo favorece su evolución y adaptabilidad hacia las nuevas tendencias del desarrollo.

La flexibilidad del modelo permite su adaptación a cualquier región o comunidad con vocación turística.