



ISSN: 1886-8452
Vol. 2 Número 8, junio 2010
<http://www.eumed.net/rev/tecsistecat1/index.htm>

MODELO DE INTEGRACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL TURISMO ALTERNATIVO

Jorge Ramírez Juárez¹

Bertha Alicia Arce Castro²

Atzin García Flores³

Claudia Iveth Díaz Hernández⁴

Daniela Fernández⁵

RESUMEN

El proceso de globalización mundial ha puesto en crisis a las pequeñas y medianas empresas de México, por su falta de competitividad y limitación de recursos. La empresa en este país se enfrenta al reto de internacionalizarse, pues la globalización de los mercados no solo implica competir en mercados externos, sino hacerlo en mercados internos ante empresas extranjeras.

¹ Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. Universidad Veracruzana. Xalapa, Veracruz. México. e-mail: joramirez@uv.mx.

² Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales. Universidad Veracruzana. Xalapa, Veracruz, México. aliciaarcecastro@hotmail.com.

³ Ciencias Administrativas y Sociales. Universidad Veracruzana. Xalapa, Veracruz, México. atzgarcia@uv.mx.

⁴ Alumna licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas de la Facultad de Ciencias administrativas y Sociales de la UV en formación como investigador.

⁵ Alumna de la Licenciatura de Administración de Negocios Internacionales de La Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana en formación como investigador.

Esto justifica la imperiosa necesidad de concebir un modelo alternativo de desarrollo más incluyente, que permita conservar la identidad cultural, el patrimonio histórico y los recursos biológicos en el contexto global.

En este trabajo se presenta un modelo de integración empresarial genera la factibilidad para las pequeñas y medianas empresas de posicionarse competitivamente en mercados nacionales e internacionales. Se aplica a la integración empresarial de un grupo de pequeñas empresas de Turismo alternativo que operan en La Reserva de la Biósfera de Los Tuxtlas, México.

La orientación principal es la incorporación de los pobladores en actividades empresariales que lleve a una exitosa gestión del turismo alternativo.

PALABRAS CLAVE: Integración empresarial, pequeñas empresas, Turismo alternativo, mercado, competitividad.

I. INTRODUCCIÓN

El turismo alternativo es considerado como la industria líder en la generación de empleos y divisas para los países que se orientan a esta actividad. Ofrece muchas oportunidades para el desarrollo económico de comunidades alejadas de los centros industriales, comerciales y financieros. Además es un instrumento adecuado para alcanzar las metas del desarrollo sustentable, a través del cual el país puede explotar sus recursos naturales, protegiéndolos a la vez. Esta situación es vigente en México en relación con las áreas naturales protegidas, las cuales cuentan con una belleza excepcional en sus paisajes por la flora y fauna silvestres.

El crecimiento en este sector ha favorecido la creación nuevos negocios y nuevos empleos en zonas caracterizadas por la fragilidad económica. Tal es el caso de diversas regiones del estado de Veracruz, ricas en naturaleza, cultura y tradiciones que no han sido adecuadamente explotadas debido a que durante años se ha sustentado principalmente en una economía agraria, hasta inicios de la década del 2000 que comienza a florecer el turismo alternativo como sector emergente dentro de la economía.

En la presente propuesta se hace un análisis de la actividad turística en una reserva natural excepcional del estado de Veracruz comprometida con la protección y conservación del medio ambiente que es La Reserva de la Biósfera de Los Tuxtlas. En la cual se han generado un importante número de actividades económicas orientadas al turismo ecológico,

cultural y de aventura y a partir de ahí se propone el modelo de integración para pequeñas empresas.

Se trata de identificar factores relacionados con los usos y costumbres de los pueblos que pueden ser determinantes para el éxito o fracaso en la estructuración y operación de esta forma de colaboración empresarial; a partir de esto, se genera una metodología que pueda ser utilizable para la organización de esta actividad en las diferentes regiones del estado con la participación de los habitantes, aprovechando las ventajas que se generen. Finalmente, se propone plantear una metodología de apoyo continuo e integral en la que participen todas las partes interesadas y bajo la coordinación de los responsables del desarrollo del turismo y la mejora de la calidad de vida de los productores rurales del estado de Veracruz.

II. EL TURISMO ALTERNATIVO

El turismo alternativo es una actividad económica que ha crecido de manera importante, generando oportunidades de negocios y constituyéndose en una fuente de empleo en regiones expulsoras de personas por no contar con alternativas laborales para sus habitantes. Con la introducción en las zonas rurales de ésta actividad económica, su consolidación y crecimiento actual se ha contribuido al desarrollo económico y social de estas regiones.

Las actividades no agropecuarias se han constituido en formas alternativas o complementarias de generación de recursos en el medio rural. Entre ellas se destacan las actividades ligadas turismo. El turismo alternativo representa una nueva forma de ocupación de la mano de obra, genera mejores niveles de remuneración en relación con las actividades agropecuarias tradicionales mejora la calidad de vida de las familias y aporta mayor estabilidad económica en el medio rural.

El turismo alternativo debe de ser una actividad directamente relacionada con los aspectos ambientales y responder a las características, usos, costumbres y tradiciones de cada localidad. Por ello es una alternativa para el desarrollo local mediante el aprovechamiento de las características distintivas de cada zona, sus potencialidades y oportunidades.

III. LA RESERVA DE LA BIÓSFERA DE LOS TUXTLAS

En el estado de Veracruz (México), una región que reúne características excepcionales para el desarrollo de ésta actividad es la Reserva de la Biósfera de Los Tuxtlas, por sus condiciones naturales y demográficas, entre las que destacan los valores y actitudes de sus pueblos.

La reserva de la Biósfera fue decretada el 23 de noviembre de 1998, con 155 000 hectáreas, para preservar el último remanente de la selva tropical más al norte del continente la cual

cuenta con gran variedad de flora y fauna. Su ubicación de planicie costera, su cercanía al mar y sus montañas volcánicas dan lugar a diversos climas y suelos, así como a una gran biodiversidad.

En la región se tienen registradas 565 especies de aves -107 bajo protección- 139 especies de mamíferos; entre ellos monos, ocelotes, armadillo, tepexcuintle, jabalí, venado, con una especie endémica y 30 de ellas protegidas. Cuenta con 120 especies y subespecies de reptiles, como serpientes, iguanas, tortugas – 50 de ellas bajo protección y 10 endémicas-. Además se han registrado 46 especies de anfibios, -19 bajo protección-, 4 endémicas, más una gran variedad de insectos.

Los Tuxtlas es una de las cinco regiones con mayor endemismo de árboles en México. Cuando se decretó la reserva se contaba con 2,697 especies de plantas, 30 de ellas se encontraban amenazadas, 16 en peligro de extinción y 22 sujetas a protección especial. Existen 9 especies registradas endémicas de Los Tuxtlas.

Viendo que a pesar del deterioro y de los grandes territorios ganados a la selva por la ganadería y la agricultura se contaba con toda esa riqueza, la Reserva diseñó toda una estrategia para poder conservar y comenzar a recuperar aquellas zonas degradadas. Se cuenta con Proyectos de Turismo alternativo en Ecoturismo Comunitario Rural, proyectos de artesanías con fibras naturales, miel, reciclado de papel, jabones naturales, joyería con semillas, herbolaria; 6 campamentos tortugueros manejados por personas de las comunidades.

Con el Turismo alternativo se han desarrollado proyectos alrededor de la parte costera y en la selva así como en las zonas indígenas. Esto ha permitido impulsar el turismo de bajo impacto con los criterios de sustentabilidad manejados por personas de la región y de las comunidades. Diez comunidades de la costa constituidas en una Asociación Civil denominada Costa, A.C. han demostrado que con esfuerzo conjunto se puede tener una vida más sana y en armonía con los recursos naturales.

También se cuenta con Unidades de Manejo de Vida Silvestre (UMAS), donde se cría especies que se encuentran con algún grado de riesgo de extinción , para poderlas recuperar y luego soltar al medio silvestre. Existen UMAS de iguanas, venados, Tepezcuintle, armadillo y cocodrilo.

Grupos de mujeres elaboran artesanías de fibras naturales como el lirio acuático, del cual producen bolsas de mano, las cuales ya han sido exportadas a Europa; las comunidades de Ojoxapan, Coxcoapan y Tebanca tienen cerca de 6 años trabajando este tipo de artesanías. Con apoyo de Fondo Nacional de las Artesanías y de La Reserva de la Biósfera se está trabajando para realizar nuevos diseños, incrementar la calidad y poder vender los

productos a nivel internacional; además de constituirlos en un atractivo más para el turismo alternativo con la participación de las comunidades.

El Turismo alternativo en esta región ha resultado exitoso en la medida en que se han involucrado de manera comprometida los pueblos nativos, los cuales han aportado a su trabajo, sus usos, costumbres y tradiciones con lo que se ha enriquecido el mismo y se le ha dado un plus muy especial al servicio que se prestan a los turistas.

El trabajador de la región, que es contratado por empresas externas que llegan a ofrecer el servicio, no se ve involucrado con ellas y no se siente comprometido. Por ello, no se da este tipo de participación por parte de los habitantes de la región y, en consecuencia el servicio se ve deteriorado, perdiendo su imagen de destino turístico alternativo.

IV. EL OBJETIVO PRIMORDIAL DEL MODELO DE ALIANZA ESTRATÉGICA

El modelo que se propone tiene como objetivo fundamental hacer partícipes a los habitantes de la región; para que, previa organización, formalización de la participación y capacitación para unificar la calidad del servicio; se constituyan en empresas y participen en alianza en la prestación del servicio turístico.

El modelo incorpora dos elementos importantes: la descentralización de la administración y la incorporación de las comunidades en el manejo de los recursos y en la toma de decisiones a través de la estructuración y operación de una empresa integradora que será la responsable de establecer las líneas estratégicas que posibiliten su incorporación a mercados internacionales ofertando su servicio de turismo alternativo cumpliendo las condicionantes básicas del comercio internacional.

La Alianza Estratégica que se constituye para dar el servicio de Turismo alternativo se considera como un organismo de apoyo a las Áreas de Conservación que juegan un papel importante en el desarrollo regional.

Una de las particularidades importantes del modelo que se propone es que se orienta a la incorporación de los grupos familiares tanto dentro del área, como en las comunidades cercanas al sector que manejan y también a las propias comunidades como un todo; organizándolos con una visión empresarial para que participen activamente en los diferentes paquetes de servicios turísticos que se ofrecen. Lo que se busca es especializarlos en donde están sus mayores habilidades, conocimientos y destrezas; pues conocen con mucha precisión el área ecológica y sus zonas críticas, caminos y veredas, flora y fauna; por lo que son los más indicados para desarrollar las actividades de servicio turístico a diferentes turistas nacionales e internacionales, investigadores, etc

Es importante recalcar que el involucramiento de los grupos familiares, implica también la participación directa de todos los miembros de la familia en diferentes actividades de servicio turístico. Esta idea de participación estimula no solamente a la familia, sino que es visto por la gran cantidad de pueblos alrededor del área como una verdadera fuente de vida y desarrollo, dentro de su comunidad. El involucramiento de las comunidades locales en los innumerables servicios ecoturísticos es uno de los objetivos más importantes del modelo de alianza estratégica que se presenta.

Con ésta propuesta, se plantea una alternativa de solución a la problemática que enfrentan las pequeñas y medianas empresas dedicadas al Turismo alternativo, en su proceso de crecimiento hacia mercados mayores, hasta alcanzar la internacionalización para sus servicios.

V. EL MODELO DE ALIANZA ESTRATÉGICA

Este modelo de integración empresarial permite a las pequeñas y medianas empresas que han surgido para prestar este servicio turístico aprovechar las grandes ventajas que nos ha otorgado la naturaleza en relación con otros países y unir fortalezas integrándolas con un efecto sinérgico y con ello anular debilidades que en lo individual tengan cada una de ellas.

El Modelo se estructura a partir de la empresa integradora en la cual se llevan a cabo funciones altamente especializadas como Planeación estratégica, Financiamiento, Comercialización las que serán el elemento de referencia para el establecimiento del Sistema en las unidades de operación. Definimos a las Empresas Integradoras como Empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales de escala micro, pequeña y mediana; su objetivo fundamental es organizarse para competir en los diferentes mercados y no para competir entre sí.

La integración de unidades productivas permite la obtención de ventajas económicas que las empresas y/o productores en lo individual difícilmente pueden lograr; como acceso a mercados mayores, a créditos blandos, a tecnologías de punta, a capacitación y desarrollo de los recursos humanos, etc. La idea central es introducir la especialización de las unidades productivas en alguna de las diferentes etapas del ciclo de prestación del servicio turístico; que den como resultado un servicio altamente diferenciado por calidad, precio y oportunidad.

Las comunidades y familias organizadas, que forman parte de la alianza, se dedican a desarrollar las diferentes actividades operativas inherentes al paquete de servicios contratado, que es en lo que sin lugar a dudas son grandes especialistas. Es decir, se plantea una división del trabajo y la responsabilidad organizacional en función de la especialización, lo cual tiene efectos importantes en la calidad de los servicios de turismo

alternativo que se prestan y en la productividad de las comunidades y familias que forman parte de la alianza.

VI. PROCESO DE ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO.

En forma esquemática, en la figura 1 presentamos las diferentes fases del proceso de creación del modelo; mismo que se divide en dos: estructuración y operación.

Diseño e implantación de la Alianza

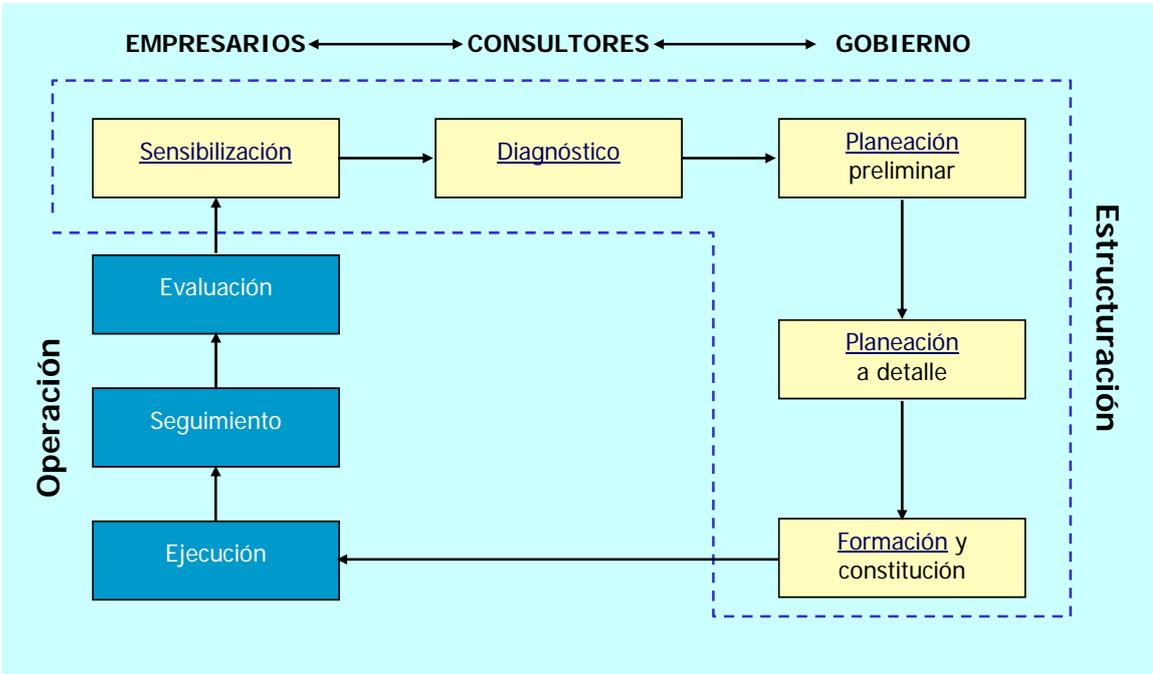


FIGURA 1. Proceso de creación del modelo. Fuente: Elaboración propia.

ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN. Las familias e integrantes de las comunidades con potencial de asociarse, se enteran de los beneficios que les representaría participar en un esquema de cooperación empresarial, explicándoles la forma de operación de éstas empresas y los requisitos que deben de cubrir para su formalización. En esta etapa se desarrollan tres actividades que son determinantes para concretar la alianza con la aceptación y colaboración plena de los productores organizados que vayan a participar: **La primera:** Sensibilización, información y convencimiento de los participantes en la alianza; **La segunda:** Se da a conocer a los representantes de los grupos familiares o de comunidad que participarían en la alianza, el proceso en detalle para la creación de esta, definiendo su

forma de participación y las áreas de actividad de las que se responsabilizarían. **Finalmente**, se estructura un programa de talleres de desarrollo de habilidades y capacitación para los representantes de los grupos que participan en la alianza.

ETAPA DE DIAGNÓSTICO. Se aplican de diversas herramientas de análisis y evaluación que nos permitan conocer la factibilidad real de que las familias y las comunidades organizadas respondan a los retos de trabajar colaborativamente y desarrollar una visión estratégica para competir en mercados mayores a los que tradicionalmente se ubican sus actividades de negocio.

ETAPA DE PLANEACIÓN PRELIMINAR. Con base en la información obtenida en el diagnóstico, se realiza conjuntamente con los representantes de las familias y comunidades que participan en la alianza el análisis de la información obtenida. Con base en la información anterior, se perfila la factibilidad económica y financiera del proyecto de alianza y creación de la integradora. El objetivo es tener los elementos suficientes para asegurar, con certeza razonable, el posible éxito en su ejecución.

ETAPA DE PLANEACIÓN A DETALLE. Se elaborará el proyecto de inversión de la alianza estratégica, en el que se determinará la forma más conveniente de integrar, crear y aplicar los recursos humanos, materiales y financieros con que se cuentan y determinar necesidades adicionales, de manera planeada y organizada para que contribuyan a obtener el resultado que se busca (Ramírez / Arce 2001).

ETAPA DE FORMACIÓN Y CONSTITUCIÓN. En esta etapa se materializará el proyecto creando la forma de organización jurídica, formal y social más adecuada para la alianza. Para ello, se llevarán a cabo los siguientes pasos: **PRIMER PASO:** Formalización de las empresas integradas de operación básica que son las empresas con las que se inicia el proyecto desde el punto de vista jurídico y administrativo. **SEGUNDO.** En caso de considerarse conveniente y en función de las necesidades y los objetivos que se pretendan lograr, se pueden incorporar o crear, en su caso, empresas integradas de apoyo general las cuales realizarían funciones especializadas de apoyo a las integradas de operación básica. **TERCERO.** Una vez formalizadas las empresas integradas, se procede a constituir y darle forma legal y administrativa a la Empresa Integradora en la que participan como socios todos los dueños o representantes de las empresas integradas.

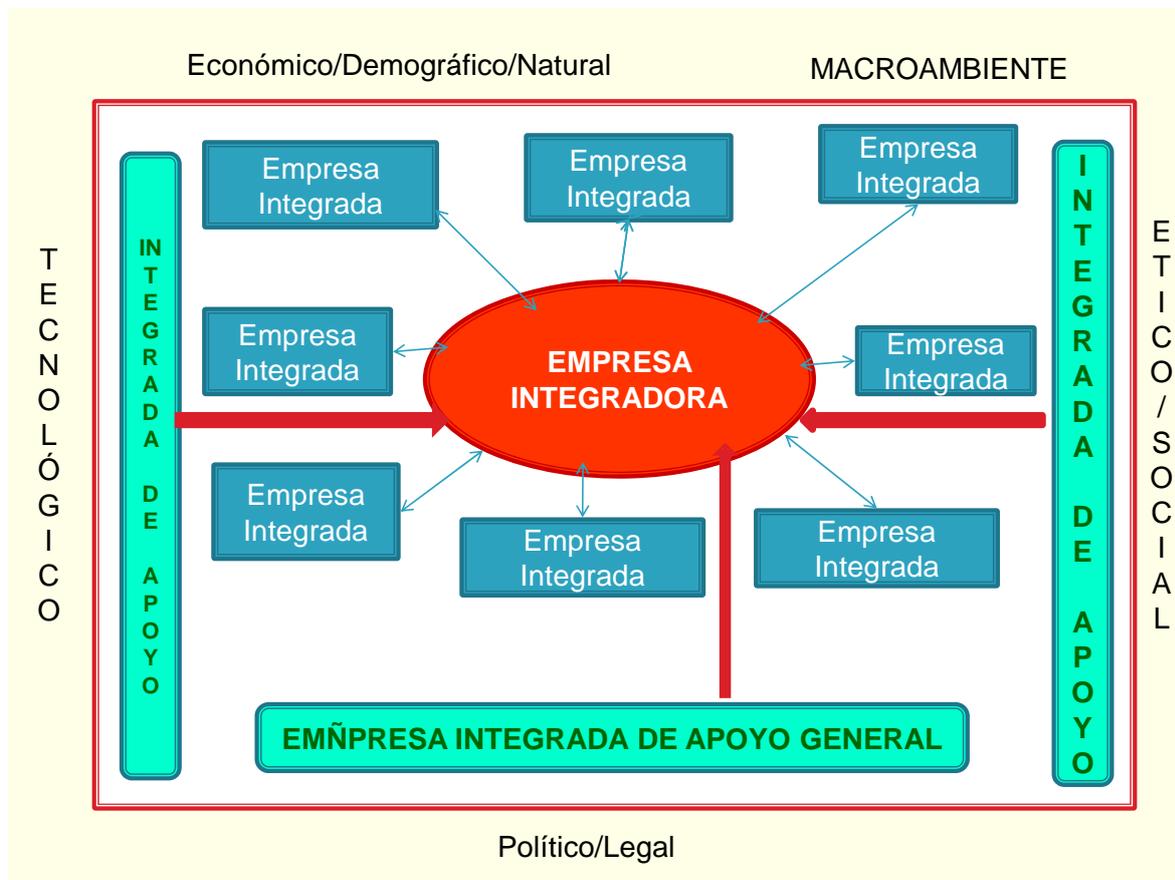
ETAPA DE EJECUCIÓN. En esta etapa se pone en marcha el proyecto; es decir, se pone en operación la nueva organización, la nueva distribución de procesos, se integran los equipos de trabajo, se realiza la capacitación y se opera a la empresa con esa nueva visión (Ramírez/Arce 2001). Se debe tener presente que los procesos estarán sujetos a una mejora continua para cumplir el objetivo de aumentar la satisfacción de los clientes o

usuarios y mejorar la productividad propia de los procesos. Los resultados se revisan para determinar oportunidades adicionales de mejora.

ETAPA DE SEGUIMIENTO. Una vez puesto en marcha el proyecto, se deberán aplicar los controles necesarios para dar seguimiento a su operación. Para ello, se definirán los indicadores de medición que sean necesarios para obtener retroalimentación y documentar la mejora.

Como resultante del proceso señalado, tenemos el Modelo de Alianza Estratégica Basado en la empresa integradora, mismo que se presenta en la figura 2.

MODELO DE EMPRESA INTEGRADORA



Fi

Figura 2. Modelo de Empresa Integradora. Fuente: El autor.

El modelo que se propone está sustentado en cuatro concepciones de cambio organizacional:

- ❖ Nuevas formas de organización e integración empresarial.
- ❖ La nueva cultura organizacional.
- ❖ La cultura de la calidad y el servicio al cliente.
- ❖ La innovación, la creatividad y la gestión del conocimiento.

VII. PRINCIPALES APORTACIONES DEL MODELO.

- ❖ Contribuir a la creación de un nuevo esquema de organización e integración empresarial que potencialicen las fortalezas y disminuya las debilidades de las pequeñas empresas de la región de Los Tuxtlas, dedicadas a proporcionar servicios turísticos en los mercados actuales, de alta competencia.
- ❖ Generar en las pequeñas empresas de servicios turísticos, cultura de la calidad, trabajo en equipo, innovación, mejora continua y planeación estratégica.
- ❖ Posicionar a las pequeñas empresas integradas en mercados altamente redituables para el servicio turístico que ofrecen.
- ❖ Posicionar el modelo como una alternativa viable y productiva de integración empresarial con gestión de la calidad que pueda adaptarse y dar soluciones a empresas similares de diferentes sectores de actividad a fin de propiciar un efecto multiplicador.

VIII. BENEFICIOS QUE SE ESPERA QUE APORTE EL MODELO.

La implementación de ésta forma de alianza estratégica entre pequeñas y medianas empresas podrá reportar beneficios significativos para éstas, tales como:

- ❖ La adopción, de una nueva visión empresarial; así como sistemas y procesos de planeación y dirección estratégica.
- ❖ Optimización en el uso de los recursos orientados a la compra de materias primas e insumos y mejora de la calidad de éstos.
- ❖ Acceso seguro y oportuno a servicios tecnológicos, de información técnica especializada y de mercados.
- ❖ Mejoramiento de la productividad y competitividad empresarial.
- ❖ Incremento en la participación exitosa de las PYMES en mercados mayores a los tradicionales.

IX. CONCLUSIONES

- ❖ Aún cuando desde siempre el desarrollo económico y el bienestar de los veracruzanos se ha cimentado en las actividades agropecuarias y en la industria extractiva, la actividad turística ha venido a ocupar un espacio no despreciable. Dentro de esa actividad turística en general, destaca de manera importante el Turismo Alternativo.
- ❖ Los factores externos e internos que han afectado la economía mexicana en los últimos años, hacen necesaria la adopción de un conjunto de medidas que tendrán repercusiones importantes en los diferentes niveles de organización del país.
- ❖ En la redefinición de la estrategia de desarrollo económico de México y de Veracruz en lo particular, el Turismo se convierte en un sector fundamental, capaz de generar con rapidez recursos económicos frescos que sirvan de base al desarrollo del país y los estados.

- ❖ La actividad económica con base en el turismo alternativo, puede contribuir al crecimiento y desarrollo de regiones y comunidades, donde están enclavados los recursos y productos objetos de explotación. Por ello, cada localidad debe aprovechar sus recursos endógenos, naturales y humanos para incrementar el desarrollo económico de la misma.
- ❖ El desarrollo del sector turístico en general y del turismo alternativo en específico, contribuye a la reactivación de las demás actividades económicas, a partir de crear oportunidades de suministros para el turismo, incluyendo la mejora continua y necesaria en la eficiencia y calidad de los bienes y servicios producidos.
- ❖ Es un hecho que bien promocionado y gestionado con base en el recurso humano de cada región, con pleno respeto a sus usos y costumbres, el turismo alternativo, de sector emergente irá ganando en competitividad estructural en la economía mexicana, apoyándose en los factores que deben determinar su posicionamiento en el mercado internacional.
- ❖ Las instancias gubernamentales deben prestar especial interés a este tema, pues el aprovechamiento – cada vez más creciente – del potencial turístico con que cuentan las diversas regiones del estado, sugiere un impacto positivo al desarrollo económico estatal.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aguilar Barajas Ismael (1995). Las empresas micro, pequeñas y medianas en el desarrollo industrial de México. Revista Comercio Exterior. Vol 45 .México.
- Alba Vega Carlos (2007). Las empresas integradoras en México. Revista Comercio Exterior. Vol. 47. México.
- Arce Castro Bertha Alicia (2006). El Sector Agroalimentario en México. Presentación Doctorado CUJAE.
- Arriaga Navarrete Rosalinda (2004). Las formas asociacionistas para la micro, pequeña y mediana empresa en México: Una evaluación de la empresa integradora. Revista Análisis Económico. Vol. XIII. México.
- OCDE (2003) Las pequeñas empresas en la productividad y el crecimiento económico.
- CEBALLOS-LASCURÁIN H. 1998 *Ecoturismo. Naturaleza y Desarrollo Sostenible*, Editorial Diana, México.