



ITSON  
Educar para  
Trascender

Tesis Doctoral

Desempeño  
Mega, Macro y Micro  
en empresas que conforman **Redes Interorganizacionales:**  
El caso de Los Corredores de Turismo Alternativo  
en el Sur de Sonora



Carlos Armando | Jacobo Hernández

**Edición Literaria**

Dra. Carolina Miranda Cota  
Dra. Beatriz Ochoa Silva  
Dra. Imelda Lorena Vázquez Jiménez  
Dra. María Trinidad Álvarez Medina  
Dr. Sergio Ochoa Jiménez

**Diseño y maquetación**

Lic. Dulce Zyanya Islas Lee

2013, Instituto Tecnológico de Sonora  
5 de Febrero 818 sur, Colonia Centro  
Cd. Obregón, Sonora, México  
C.P. 85000

Web: [www.itson.mx](http://www.itson.mx)

Email: [rectoria@itson.mx](mailto:rectoria@itson.mx)

Teléfono: +52 (644) 410-09-00

ISBN: 978-607-609-040-4

Impreso y hecho en México

Reservados todos los derechos.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de la presente obra, así como su comunicación pública, divulgación o transmisión mediante cualquier sistema o método electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del Instituto Tecnológico de Sonora.

**Dr. Isidro Roberto Cruz Medina**  
Rector

**Dr. Jesús Héctor Hernández López**  
Vicerector Académico

**Mtro. Jaime René Pablos Tavares**  
Vicerector Administrativo

**Mtro. Misael Marchena Morales**  
Secretario de Rectoría

**Dra. Imelda Lorena Vázquez Jiménez**  
Directora de Ciencias Económico Administrativas



# Índice

|  |    |
|--|----|
| Resumen.....   | 9  |
| I. INTRODUCCIÓN.....                                     | 11 |
| 1.1. Antecedentes.....                                   | 11 |
| 1.2. Planteamiento del problema.....                     | 24 |
| 1.3. Objetivo.....                                       | 27 |
| 1.4. Justificación.....                                  | 27 |
| 1.5. Delimitaciones.....                                 | 30 |
| 1.6. Limitaciones.....                                   | 30 |
| 1.7. Definición de términos.....                         | 30 |
| II. MARCO TEÓRICO.....                                   | 33 |
| 2.1. Globalización y entorno empresarial.....            | 33 |
| 2.2. El turismo como actividad económica.....            | 42 |
| 2.3. Turismo Alternativo.....                            | 46 |
| 2.4. Estudio de las organizaciones.....                  | 48 |
| 2.5. Desempeño de las organizaciones.....                | 53 |
| 2.6. Las Redes interorganizacionales.....                | 57 |
| 2.7. Megaplaneación y el enfoque de sustentabilidad..... | 65 |
| III. MÉTODO.....   | 77 |
| 3.1. Sujetos.....  | 77 |
| 3.2. Materiales.....                                     | 79 |
| 3.3. Procedimiento.....                                  | 80 |
| IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....                          | 87 |
| 4.1. Resultados.....                                     | 87 |
| 4.1.1. Resultados empresa comunitaria La Aduana.....     | 87 |
| 4.1.2. Resultados empresa comunitaria Buenavista.....    | 97 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.1.3. Análisis comparativo.....   | 105 |
| 4.2. Discusión.....  | 109 |
| V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....   | 113 |
| 5.1. Conclusiones.....   | 113 |
| 5.2. Recomendaciones.....  | 116 |
| 5.2.1. Propuesta para la mejora del desempeño en las empresas<br>comunitarias..... | 118 |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 123 |
| APÉNDICE.....  | 131 |

## **índice de tablas**

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1. Clasificación de las definiciones del término Calidad.....                    | 38  |
| Tabla 2. Contribuciones al estudio y aplicación del comportamiento organizacional..... | 49  |
| Tabla 3. Indicadores de desempeño.....   | 83  |
| Tabla 4. Valor esperado indicadores La Aduana.....                                     | 84  |
| Tabla 5. Valor esperado indicadores Buenavista.....                                    | 85  |
| Tabla 6. Indicadores Mega: empresa comunitaria La Aduana.....                          | 89  |
| Tabla 7. Indicadores Macro: empresa comunitaria La Aduana.....                         | 92  |
| Tabla 8. Indicadores Micro: empresa comunitaria La Aduana.....                         | 95  |
| Tabla 9. Indicadores Mega: empresa comunitaria Buenavista.....                         | 98  |
| Tabla 10. Indicadores Macro: empresa comunitaria Buenavista..                          | 100 |
| Tabla 11. Indicadores Micro: empresa comunitaria Buenavista..                          | 103 |
| Tabla 12. Comparativo de Indicadores Mega.....   | 106 |
| Tabla 13. Comparativo de indicadores Macro.....  | 108 |
| Tabla 14. Comparativo de Indicadores Micro.....  | 109 |



---

## Resumen

El sector turismo ha mostrado un importante dinamismo en los últimos años y es en este contexto que se inició con el proyecto de los corredores de turismo alternativo en el sur de Sonora. Este proyecto cuyo planteamiento ha sido impulsado por el Instituto Tecnológico de Sonora tiene como idea general la conformación de una red interorganizacional que contribuya a generar mejores niveles de desarrollo a través del aprovechamiento de los atractivos turísticos de la región. A partir de la ejecución del proyecto en los años 2010 y 2011 surge el siguiente cuestionamiento ¿Cuál es el desempeño en los niveles mega, macro y micro de las empresas que conforman la red interorganizacional de los corredores de turismo alternativo en el sur de Sonora?. Para dar respuesta a esta pregunta se planteó el objetivo de evaluar el desempeño de las empresas comunitarias que conforman esta red interorganizacional, considerando el comportamiento de los indicadores mega, macro y micro, para generar propuestas que permitan mejorar los resultados de las organizaciones. Utilizando el proceso para evaluar el impacto en dos de las empresas comunitarias que conforman la red, se identificaron nueve indicadores en los tres niveles de desempeño: A nivel mega 1) Número de accidentes de trabajo, 2) Número de puestos de trabajo generados y 3) Número de salarios mínimos percibidos por los trabajadores; a nivel macro, 1) Ingresos por servicios de recorridos, 2) Ingresos por alimentación y 3) Ingresos por hospedaje; a nivel micro, 1) Número de actividades para la conservación del medio ambiente, 2) Número de turistas recibidos y 3) Gasto promedio por visitante. Los resultados demuestran que del total de indicadores de desempeño evaluados, las empresas comunitarias cumplieron

---

con el cero por ciento de ellos considerando los mínimos aceptables planteados. Se concluye que una de las razones de estos resultados es el hecho de que la red interorganizacional no está completa, es decir, es necesario incorporar un mayor número de actores que contribuyan al desarrollo de las empresas comunitarias participando activamente en la red. Al final se presenta una propuesta de red que al momento de ponerse en ejecución apoyaría considerablemente la mejorar del desempeño de las organizaciones turísticas.

---

## **Capítulo I**

### **Introducción**

La búsqueda de mayores niveles de eficiencia ha sido el sentido de gran parte del estudio de la administración y su aplicación a las organizaciones, esta eficiencia puede lograrse al identificar las variables relevantes en cierta organización y modificarlas intencionalmente consiguiendo resultados positivos. Estas variables generalmente se pueden buscar al interior de las empresas, sin embargo es válida la postura de identificarlas fuera de los límites de ella.

En este capítulo se aborda el planteamiento general de la presente investigación, de tal forma que se dé pauta para indagar sobre el concepto de redes interorganizacionales y el comportamiento del desempeño de las empresas bajo esta forma de organización, sobre todo considerando indicadores diferentes a los que comúnmente se utilizan en las investigaciones sobre estos temas.

#### **1.1. Antecedentes**

Es evidente la evolución que ha tenido en los últimos años la economía mundial, el incremento en el intercambio comercial, el acelerado crecimiento en el uso de las tecnologías de información y los fenómenos de la integración entre regiones (tratados comerciales y unificación de la moneda en Europa) dan cuenta de una realidad cambiante a la cual las empresas, los gobiernos y el sector académico deben adaptarse y generar acciones y soluciones a la nueva problemática presentada en cuestiones sociales, económicas y culturales.

---

En lo que respecta a la situación económica, según el foro económico mundial (2009), la crisis generada en Estados Unidos en el año 2008 es un ejemplo de lo que afecta a todos los sectores de la economía, especialmente en el turismo donde los efectos han sido notablemente negativos en términos del número de visitantes y de la derrama económica que éstos pueden dejar en una región.

El sector turismo en el mundo ha pasado por una difícil situación, particularmente en años recientes, según la organización mundial de turismo (OMT, 2010), uno de los años más complicados en términos del número de turistas a nivel mundial fue 2009, ya que es justamente en este año cuando se revierte la tendencia positiva que este sector había venido experimentando, además si se describe el número de turistas internacionales de los últimos 14 años puede apreciarse que de 1995 al 2008 este dato creció de 534 millones a 920 millones en 2008, es decir poco menos del doble en un lapso de 13 años. Sin embargo en el año 2009 los turistas internacionales cayeron a 880 millones, esto es, una reducción de 40 millones de turistas en el último año.

Esta disminución en el número de turistas es evidentemente el resultado de la crisis económica que a nivel mundial sufrieron diferentes países y principalmente Estados Unidos, indicando los datos una recuperación gradual en el número de turistas, lo que puede significar el inicio de la recuperación para el sector a nivel mundial, perfilándose hacia la recuperación definitiva en los siguientes años.

Es interesante destacar un dato relevante al analizar el comportamiento del sector turismo en los diferentes continentes del mundo, ya que según la OMT (2010) solamente una de las cinco regiones estudiadas presentó un comportamiento positivo en 2009; se trata del continente africano, el cual en términos porcentuales creció un 5% de 2008 al 2009. Por su parte Europa decreció un 6%, Asia y Pacífico 2%, América 5% y Oriente Medio 6%. De esta

---

forma puede deducirse que las regiones que más decrecieron en 2009 fueron Europa y Oriente Medio.

En 2009 el foro económico mundial publicó el índice de competitividad en el que se evalúan diversos aspectos de 153 países del mundo y determina cual es la posición competitiva de cada nación en términos de su capacidad para atraer y atender a visitantes extranjeros y nacionales. Este reporte refleja que México se encuentra en el lugar número 51 del ranking mundial, debajo de Bulgaria. Un aspecto relevante de este reporte es que México avanzó cuatro lugares en el ranking mundial al pasar del lugar 55 al 51 en solo un año. Según este reporte México presenta ciertas fortalezas principalmente relacionadas con sus atractivos naturales y culturales, ya que al evaluar solo estos aspectos México se encuentra en el lugar número 18 (en cuanto a aspectos naturales) y número 20 (en cuanto a aspectos culturales). Sin embargo existen ciertas debilidades que limitan la atracción de mayor número de turistas ya que según este reporte se debe trabajar más en infraestructura turística, especialmente en transporte terrestre. Adicionalmente, México está mal posicionado en cuanto a la competitividad de sus precios, debido especialmente a los altos impuestos de boletos y aeropuertos (lugar 77 de 132).

Debe mencionarse que ni la falta de infraestructura carretera ni la poca competitividad en los precios constituyen el mayor problema de México, ya que según el Foro Económico Mundial (2009), el principal elemento a resolver en México es la inseguridad y la falta de una fuerza policiaca que disminuya la criminalidad, además de que existe un elevado número de muertes por accidentes de tráfico, colocando a México en el lugar número 126 de un total de 133 países.

De acuerdo a SECTUR (2000) la participación de México en el turismo mundial ha sido relativamente estable, en 1950 México participaba con un 3.8%, en 1960 con 2.7 %, en 1970 con 3.5 %,

---

en 1980 con 4.5%, en 1990 con 3.7% y en 1999 la participación fue de 2.9%. Como puede apreciarse, el mejor año en cuanto a la participación en el turismo mundial de México fue en 1980 con 4.5% y el peor año fue 1960 con 2.7%.

Por otro lado, el INEGI (2010) menciona que la afluencia de los turistas internacionales a México ha tenido un crecimiento constante a lo largo de las décadas recientes, en 1980 el número de turistas que visitaron México fue de 4.1 millones, mientras que en 1990 se incrementó a 6.3 millones. Para el año 2000 los visitantes internacionales alcanzaron un total de 10.5 millones y para el 2008, la cifra llegó a 13.2 millones de turistas.

Los datos anteriormente citados muestran una congruencia con el crecimiento del sector a nivel mundial y aunque este sector de la economía ha pasado por etapas difíciles, en general se aprecia un crecimiento constante acorde con el comportamiento del turismo en el mundo, quedando claro que en el caso de México los resultados de la industria turística están directamente relacionados con el desempeño de la industria a nivel global.

El estado de Sonora cuenta con una serie de atractivos turísticos que son dignos de ser aprovechados en la prestación de servicios para turistas locales, nacionales e internacionales. Los datos de la Comisión de Fomento al Turismo del Estado de Sonora (COFETUR, 2006) muestran que el destino sonorenses más visitado por los extranjeros es Puerto Peñasco con un 33%, en segundo lugar se encuentra San Carlos con 20%, seguido de Nogales con un 18%. Posteriormente se encuentra Hermosillo con un 11% y por último Bahía de Kino y Álamos con 4 y 2% respectivamente. El restante 12% lo constituyen otros destinos del estado.

En lo referente a la oferta de servicios turísticos según la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2009) en Sonora existían 909 establecimientos de preparación y servicio de alimentos y bebidas, de los cuales se encuentran 243 (26.73%) en Hermosillo,

---

104 (11.44%) en Puerto Peñasco, 85 (9.35%) en Agua Prieta y 80 (8.80%) en Cajeme. Como puede observarse la mayor concentración de este tipo de establecimientos se encuentra en la Ciudad Capital Hermosillo.

En cuanto a la derrama económica que dejan los turistas en el estado de Sonora, la COFETUR (2006) menciona que se obtuvieron 9.1 millones de pesos por parte de visitantes nacionales y 8.8 millones de pesos de los extranjeros, en realidad son montos muy parecidos, lo que muestra que son igualmente importantes tanto los turistas mexicanos como los extranjeros.

Otro dato relevante proporcionado por SECTUR (2009) es que en la actividad turística del estado de Sonora el promedio de estancia de los turistas nacionales en 2008 fue de 1.52 días, mientras que el de los extranjeros es de 1.88 días. Este indicador es muy importante en su medición, debido a que un incremento en este rubro puede convertirse inmediatamente en mayor derrama económica para el estado, sobre todo considerando el número de servicios que requerirán si se quedan más tiempo en la entidad.

Existen ciertas tendencias en términos generales que afectarán el sector turismo en los diferentes países. Estas tendencias necesariamente influirán en el desempeño de las empresas que presten servicios turísticos y es importante ponerlas en relieve para efectos del planteamiento de la presente investigación.

Para Parra y Calero (2006) existen comportamientos que pueden considerarse como tendencias tanto por parte de la demanda como de la oferta turística. Algunas tendencias actuales en la oferta turística son: a) Se mantiene el elevado crecimiento, aunque se moderan las tasas. El turismo seguirá siendo una actividad con crecimiento notable en los próximos años, ya que la OMT pronostica un crecimiento anual en las visitas de los turistas internacionales hasta el año 2020, donde el crecimiento se verá favorecido por mercados emisores y receptores emergentes; b) Cambio en el

---

Perfil del Turista. Los cambios demográficos y tecnológicos afectan lentamente la demanda. Los turistas actuales son más independientes, tienen más experiencia y presentan un mayor grado de exigencia en cuanto a su demanda de calidad, servicio y precio; c) Sensibilidad a la coyuntura y capacidad de recuperación. Este sector ha demostrado una sensibilidad frente a la crisis económica, conflictos políticos y cualquier otro factor que afecte a la seguridad, pero también con una gran capacidad de recuperación, de tal forma que factores como la inseguridad o el terrorismo son elementos que deben ser tomados en consideración por los actores principales de esta industria.

Estas tendencias en la demanda turística tienen su contraparte del lado de la oferta, según Parra y Calero (2006) el comportamiento en el futuro de los oferentes turísticos tendrá las siguientes características: a) Adaptación a las nuevas exigencias del entorno. La oferta turística se está adaptando a las nuevas necesidades de la demanda, la seguridad, la independencia, los productos especializados, la oferta de ocio, entre otras. Las empresas turísticas se encuentran en continuo cambio siendo la capacidad de adaptación una variable crítica en la competencia; b) Concentración empresarial, fusiones y adquisiciones. Dentro del contexto de las empresas, una de las tendencias más actuales ha sido la integración y concentración a través de alianzas estratégicas, las cuales consisten en acuerdos entre organizaciones a fin de aumentar su competitividad, de tal forma que éstas puedan cooperar para acceder a mercados que por sí solas no estarían en condiciones de entrar; c) Expansión de las compañías aéreas de bajo costo. Uno de los fenómenos más singulares en este sector ha sido las compañías aéreas de bajo costo, por lo que ha sido una irrupción en el mercado, esto se trata de empresas que han podido ofrecer a sus clientes precios muy ventajosos a través del ahorro en costos abriendo más opciones a los viajeros de tal forma que el hecho de tomar un avión

---

no represente un costo elevado como en el pasado.

Cualquier proyecto dentro del sector turismo que desee emprenderse en la actualidad debe considerar estas tendencias que pueden afectar el desarrollo de dichos proyectos y es muy importante que sean tomadas en cuenta si se pretende contar con la aceptación de los clientes potenciales y obtener la viabilidad financiera que cada vez es más difícil lograr.

En la presente investigación se consideran empresas prestadores de servicios turísticos, es por ello que es importante contextualizar el tipo de turismo al que se está refiriendo. Según la SECTUR (2004) esta actividad puede clasificarse en dos grandes áreas: el turismo tradicional (sol y playa) y el turismo alternativo. Este último se puede dividir a su vez en Ecoturismo, Turismo de aventura y Turismo rural.

Las empresas que se estudian en el presente proyecto están directamente relacionadas con actividades de turismo alternativo y quedan excluidas de la clasificación de turismo tradicional.

El Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), dentro de sus líneas estratégicas de investigación “Turismo y Desarrollo Sustentable” propone el proyecto de Corredores de Turismo Alternativo en el sur de Sonora (CTASS), el cual consiste en estructurar un corredor ecoturístico con un modelo innovador, participación conjunta, administración, tecnología y logística, organizando circuitos con actividades o productos turísticos pensados para diferentes mercados.

Los CTASS se conforman principalmente por empresas comunitarias que operan productos de esta naturaleza, cuentan con un medio natural organizado para el turista, equipo especializado, personal y conocimientos para brindar un servicio competitivo y de calidad dirigidas a atender distintos nichos de mercado, lo que representa el acompañamiento de empresas especializadas en vender los servicios generados por las empresas comunitarias, así

---

como el soporte de hoteles, restaurantes y transporte.

Actualmente el proyecto de los CTASS está dividido en tres municipios localizados en el sur de Sonora: Cajeme, Álamos y Huatabampo. Dentro del municipio de Cajeme llamado Corredor del Yaqui se contemplan las comunidades de Buenavista, Hornos y Cócorit, aunque solo es la localidad de Buenavista la que ha estado colaborando en red.

Esta comunidad se sitúa a 48 Km. al norte de Cd. Obregón. La principal vía de acceso pavimentada se ubica a la altura del Km. 7 de la carretera Cd. Obregón-Hermosillo, tomando la desviación al Norte en el poblado de Esperanza llegando hasta la Presa Álvaro Obregón, a partir de ésta se continúa por camino de terracería aproximadamente 3 kilómetros hasta llegar a la comunidad (Gobierno municipal de Cajeme, 2010).

Por otra parte, el corredor del Río Mayo incluye los municipios de Álamos (con las comunidades de La Aduana y la Sierrita) y Huatabampo integrado por las localidades de Yavaros y Moroncárit. Debe mencionarse que en cada una de estas cinco comunidades existe al menos una empresa comunitaria que está en posibilidad de prestar servicios ecoturísticos a los visitantes que deseen convivir con la naturaleza o vivir una experiencia de aventura y conocimiento de la cultura de la región.

En la figura 1 se presenta la red interorganizacional que actualmente opera en los CTASS, se pueden apreciar las empresas comunitarias, así como las instituciones que de alguna forma han colaborado en este proyecto, como la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) que tiene relación con las empresas comunitarias de La Aduana y La Sierrita a quienes les ha apoyado con financiamiento para su habilitación con equipo y capacitación. También está incluida la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) que ha apoyado a la comunidad de Moroncárit con capacitación y financiamientos para equipo de

trabajo. Como puede observarse en la misma figura, el ITSON tiene relación de colaboración tanto con las empresas ecoturísticas como con los organismos antes mencionados fundamentalmente con temas relacionados con la capacitación y asesoría en el diseño de planes de negocios que sirven de soporte para la obtención de recursos financieros.

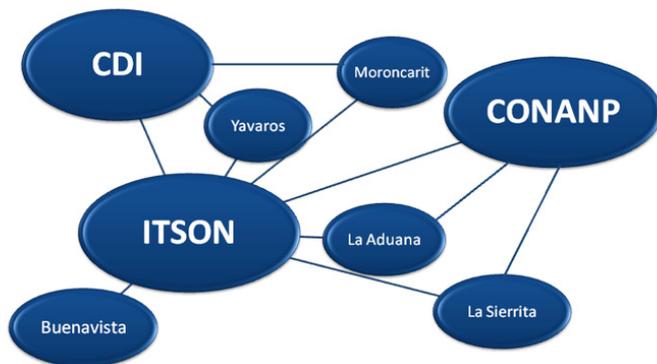


Figura 1. Red actual de los Corredores de turismo alternativo en el sur de Sonora.

Fuente: Elaboración propia.

Durante el desarrollo del proyecto se han generado diferentes elementos conceptuales que han dado forma a los que se pretende realizar; Jacobo, Moreno, Madrid, Limón y Salazar (2008) presentan estos elementos, los cuales están relacionados con el marco estratégico del proyecto:

## VISIÓN

Los Corredores de Turismo Alternativo del Sur de Sonora construyen una sociedad con altos niveles de bienestar, autosuficiencia y calidad de vida.

## MISIÓN

Los Corredores de Turismo Alternativo del Sur de Sonora se

---

comprometen a conservar la salud, la sustentabilidad económica y la identidad regional de sus comunidades.

#### Indicadores mega

A continuación se presentan los indicadores que están relacionados con el nivel social, es decir, con todo aquello que agrega valor a la sociedad:

- a) Porcentaje de emisiones contaminantes al nivel aceptable por la normatividad correspondiente.
- b) Número de muertes y accidentes en el trabajo
- c) Días perdidos por enfermedades producidas por riesgos en el trabajo.
- d) Número de nuevos puestos de trabajo en cada una de las organizaciones que integran los corredores
- e) Número de salarios mínimos percibidos por la población laboral en el corredor
- f) Porcentaje de migración por falta de trabajo en las comunidades participantes en el corredor
- g) Número de mujeres, indígenas y población con capacidades diferentes que se incorporan a las actividades turísticas del corredor
- h) Elevar el promedio de escolaridad de indígenas y población con capacidades diferentes de las comunidades del corredor.

#### Indicadores macro

El siguiente tipo de indicadores tiene la característica de reflejar resultados organizacionales del gran proyecto de los CTASS:

- a) Porcentaje de residuos tratados emitidos por las empresas participantes en los corredores
- b) Número de programas implementados para la conservación del medio ambiente.
- c) Porcentaje de empresas que cuentan con programas de

- 
- seguridad e higiene en el trabajo
- d) Número de empleos generados
  - e) Porcentaje de empleos generados mejor remunerados
  - f) Porcentaje del valor agregado de los sectores involucrados en las actividades de turismo alternativo
  - g) Porcentaje de infraestructura física y tecnológica desarrollada para realizar las actividades de turismo alternativo
  - h) Número de cadenas de valor de turismo alternativo integradas
  - i) Porcentaje de la población económicamente activa habilitada
  - j) Número de programas que faciliten la incorporación de la población a actividades productivas

Indicadores micro:

Por último se presentan los indicadores relacionados con los productos que se generarían a través del proyecto de los CTASS.

- a) Porcentaje de empresas que cuenten al menos con un producto o proceso certificado por un organismo externo.
- b) Número de programas implementados por las empresas para la conservación de flora y fauna.
- c) Porcentaje de empresas que utilizan tecnología en los procesos de prestación de servicios turísticos.
- d) Porcentaje de empresas que utilizan tecnología para brindar seguridad de bienes y personas.
- e) Porcentaje de empresas con patentes y/o derechos de autor registrados.
- f) Número de visitantes extranjeros por año.
- g) Porcentaje promedio diario en dólares por cada visitante.
- h) Número de empresas participantes en las cadenas de valor.
- i) Porcentaje del valor agregado de cada uno de los sectores participantes en las actividades de turismo alternativo.
- j) Número de empresas constituidas legal y administrativamente.
- k) Número de alianzas establecidas con Gobierno, organizaciones

---

sociales y privadas.

- l) Número de convenios de colaboración con Instituciones de Educación media y superior.
- m) Número de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico en colaboración con Instituciones de Educación Superior.
- n) Número de proyectos de consultoría prestados por Instituciones de Educación media y superior.
- o) Número de programas de educación continua ofrecidos por Instituciones de Educación media y superior.
- p) Número de egresados ITSON que participan en actividades de turismo alternativo.

Es importante mencionar que el nivel de madurez de las empresas que participan en los CTASS es diferente entre ellas, de tal forma que algunas de éstas como La Aduana, tienen un nivel de organización y calidad en el servicio que superan el desempeño de otras empresas comunitarias. Por otro lado, existen empresas comunitarias como la que se encuentra en el poblado de Moroncarit, que aunque ya tienen una estructura de trabajo, no tienen una afluencia considerable de turistas.

Es aquí donde cobra relevancia el concepto de desempeño al existir empresas turísticas que buscan resultados en el corto, mediano y largo plazo. Diversos autores han abordado la problemática relacionada con este concepto tanto en organizaciones como en individuos y desde diversas perspectivas proponen metodologías que permiten el incremento y la mejora de resultados (Bernardez, 2006, 2007; Brethower, 2006; Guerra, 2007; Guerra y Kaufman, 2008; Rummler, 2004; Watkins, 2007,). Estos autores proponen nuevas formas de intervenir en las organizaciones y facilitar el logro de resultados óptimos para las organizaciones y los individuos.

El estudio de estos métodos que promueven la mejora del

---

desempeño generalmente se ve enmarcado por la orientación de las metas organizacionales hacia el impacto positivo en la sociedad de tal manera que la planeación de las empresas involucre diversos niveles de resultados, lo que Kaufman (2004) denomina: mega, macro y micro. Estos niveles de resultados los describe a detalle en el Modelo de Elementos Organizacionales (OEM por sus siglas en inglés). Este modelo identifica y vincula todo lo que cualquier organización usa, hace, produce y las compensaciones resultantes para los clientes externos y la sociedad. El OEM incluye Consecuencias (nivel Mega), Outputs (nivel macro), Productos (nivel micro), procesos y por último Inputs, este modelo resulta particularmente útil, en el sentido de que describe los diferentes niveles de desempeño que una organización o grupo de organizaciones puede tener y justamente esto puede ser aplicado en el estudio del desempeño de las empresas en redes interorganizacionales.

Otro elemento conceptual útil para la presente investigación es el denominado Proceso para evaluar el impacto propuesto por Guerra (2007), el cual permite valorar el impacto de una o más variables en el desempeño total de un sistema y mantener un enfoque pragmático de los resultados. Este modelo consta de siete pasos: 1) Identificación de Stakeholders y expectativas, 2) Determinar las decisiones y objetivos clave, 3) Derivar indicadores de medición, 4) Identificación de fuentes de información, 5) Seleccionar los instrumentos para la recolección de datos, 6) Selección de herramientas para el análisis de datos y 7) La comunicación de resultados y recomendaciones.

Tanto el modelo de elementos organizacionales (OEM) como el Proceso para evaluar el Impacto constituyen dos componentes fundamentales que pueden servir de base para el entendimiento del desempeño dentro de una red interorganizacional y serán abordados de manera más detallada en los siguientes capítulos dada la relevancia conceptual de estos temas.

---

En términos teóricos el estudio de las redes interorganizacionales ha sido abordado por diferentes autores como Blankenburg, Eriksson y Johanson (1999); Gulati, Nohria y Akbar (2000); Gulati (1999); Madhavan, Koka y Prescott (1998); Ring y Van de Ven (1992,1994), quienes exploran las implicaciones de las relaciones que pueden darse entre empresas en términos de lo que significa pertenecer a una red (network) y tener acceso a recursos que de otra forma no pudieran tener.

Por otro lado, Hatala (2009) aborda el tema del desempeño individual y su relación con el hecho de pertenecer a una red social y argumenta que las habilidades para interactuar en una red aseguran que los recursos de dicha red sean utilizados para incrementar el desempeño.

Por su parte Chang y Choi (1998), Keister (1998), Khana y Rinkin (2001), Wong (2005) abordan el problema del desempeño en las redes interorganizacionales, aunque de manera limitada, considerando que solamente se centran en desempeños económicos, lo que Kaufman (2004) llamaría el nivel macro, dejando fuera de su análisis los niveles mega y micro.

## **1.2. Planteamiento del problema**

Diversos estudios realizados por Chang y Choi (1998), Keister (1998), Khana y Rinkin (2001) y Wong (2005) presentan evidencia de que el pertenecer a una red interorganizacional (RIO) influye positivamente en el desempeño de las empresas. Sin embargo en estos estudios se aborda el desempeño únicamente tomando como indicador el resultado económico de las empresas, de tal manera que se le llama desempeño al retorno sobre la inversión o a la rentabilidad de las organizaciones que fueron sujetas de estudio.

Esta visión limitada del desempeño (performance) en los estudios sobre las redes interorganizacionales, obliga a desarrollar

---

investigaciones relacionadas con los distintos niveles desempeño mega, macro y micro propuestos por Kaufman, (2004) que las organizaciones pueden tener al formar parte de una o varias redes empresariales, de tal manera que al considerar estos tres niveles se aporte conocimiento sobre el concepto de desempeño no solamente en términos económicos sino también en términos sociales. Si bien es cierto que la rentabilidad es uno de los principales indicadores de las empresas, debe decirse que no es el único y por tal motivo es relevante el analizar cómo es afectado el desempeño de las organizaciones (en los diferentes niveles) cuando se forma parte de una RIO.

En el caso de los CTASS, puede decirse que su sostenibilidad dependerá en gran medida de que exista una eficiente relación entre los diferentes actores que integran este proyecto. De esta forma, con el trabajo coordinado y satisfaciendo las expectativas de los turistas, puede de alguna manera garantizarse que el proyecto continúe atrayendo más visitantes a la región, generando un círculo virtuoso que contribuya al desarrollo regional. De esta manera, según Gulati, Nohria y Akbar (2000), la conformación de una red bien estructurada puede proveer a las empresas de recursos que se encuentran en el entorno, lo cual les puede generar ventaja competitiva.

Esto implica que debe plantearse una forma de estar continuamente revisando el desempeño de las empresas involucradas en los CTASS, de tal manera que al establecerse indicadores de medición no solo a nivel individual u organizacional sino de todas las empresas turísticas participantes (red de empresas), puedan detectarse ineficiencias susceptibles de ser corregidas para que en futuras visitas se logre cumplir satisfactoriamente con la experiencia del cliente.

Debe mencionarse también que la detección de ineficiencias en las empresas que conforman los CTASS puede ser útil no solo

---

al pensar que los futuros turistas vivirán una experiencia sin los errores cometidos una vez que se tomaron las acciones correctivas sino que éstas acciones pueden ser corregidas incluso durante el período de tiempo en el que el turista esté viviendo su experiencia, de tal manera que se pueda ser tan eficiente en la corrección de omisiones, que pueda permitir a este turista tener una experiencia placentera aun cuando uno o dos días antes haya experimentado situaciones desagradables por causa de ineficiencias en la prestación de servicios turísticos.

También es importante mencionar que es posible que en la red de empresas turísticas que conforman los CTASS, existan quienes salgan menos beneficiados que otros, de tal manera que la forma más objetiva de saberlo es mediante la medición del desempeño, es decir, si existe alguna organización que pueda no estar siendo beneficiada con la red de los CTASS, es muy probable que abandone el proyecto y esto traería consecuencias negativas como la falta de empleo o la falta de inversiones. Es por ello que es muy importante el conocer el verdadero impacto en las empresas que participan en el proyecto ya que de esta manera se pueden tomar acciones correctivas que permitan la sostenibilidad de toda la red, mediante el aseguramiento de la generación de beneficios para todos los participantes.

El hecho de que el proyecto de los CTASS cuente con sistemas de evaluación claros puede convertirse en una ventaja al momento de querer acceder a los recursos financieros proporcionados por los diferentes niveles de gobierno. Esto es posible debido a que entre más claridad exista en los estándares de evaluación y mientras mejor se monitoreen estos indicadores, es más probable que las acciones correctivas que se emprendan estén bien dirigidas y generen el efecto positivo deseado, lo cual puede ser sumamente valorado por quienes toman las decisiones en las diferentes dependencias de gobierno.

---

El proyecto de los CTASS inició desde el año 2005 y desde entonces a la fecha se han llevado a cabo diversas acciones por diferentes actores: El ITSON, las empresas comunitarias, organismos del gobierno federal (Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, la Comisión de Desarrollo de los Pueblos Indígenas). Estas acciones realizadas deben ser vistas a la luz de evaluaciones de los resultados obtenidos, específicamente en la red de empresas turísticas que conforman los CTASS. De esta forma pueden argumentarse posiciones a favor o en contra de las decisiones que ya se han tomado y en caso de ser necesario deberá corregirse el rumbo.

Considerando lo anterior se plantea el siguiente cuestionamiento:

¿Cuál es el desempeño en los niveles mega, macro y micro de las empresas que conforman la red interorganizacional de los corredores de turismo alternativo en el sur de Sonora?

Este cuestionamiento es el que da sentido a la presente investigación y deberá utilizarse una metodología que pueda responderlo de manera clara y objetiva, identificando las fuentes de información y las herramientas de análisis necesarias.

### **1.3. Objetivo**

Evaluar el desempeño de las empresas comunitarias que conforman la red interorganizacional de los corredores de turismo alternativo en el sur de Sonora, considerando el comportamiento de los indicadores mega, macro y micro, para generar propuestas que permitan mejorar los resultados de las organizaciones.

### **1.4. Justificación**

La investigación en ambos conceptos (redes interorganizacionales y desempeño) requiere de mayor profundidad en cuanto a los mecanismos en que el desempeño es afectado por el entorno

---

y las formas en las que estos mecanismos actúan y pueden ser aprovechados por las empresas de la red. De igual manera la inclusión en este análisis de los diferentes niveles de desempeño (mega, macro y micro) aportarían a la literatura nuevas formas de abordar los resultados de las empresas a partir de su incorporación a una RIO.

En términos de la ejecución del proyecto existen diversas razones para llevar a cabo la presente investigación, principalmente considerando que se presentan implicaciones prácticas en el desarrollo de los CTASS. Algunas de estas razones se describen a continuación.

Al momento de implementar soluciones que ayuden a mejorar el desempeño de cada una de las organizaciones turísticas (o el desempeño de la red en su conjunto), es de suma importancia que se tenga la evidencia suficiente para que se determine si tal solución tiene los efectos deseados, es decir, si a raíz de la implementación de acciones correctivas en las empresas turísticas, se tienen resultados positivos, negativo o nulos.

Dentro del proyecto de los CTASS se contempla que exista un proceso de mejora continua en el que cada una de las empresas involucradas en la red aprendan de sus propios errores y de los errores de los demás, es por ello que el proceso de medición del desempeño puede ser muy útil cuando se busque identificar problemáticas en las empresas o cuando se requiera la revisión a detalle de esta problemática, y sobre todo cuando se emprendan acciones que logren incrementar los estándares de desempeño de la red de empresas en su conjunto.

El aspecto financiero sin duda alguna representa una importante variable en el emprendimiento de proyectos de cualquier tipo, ya sea en aquellos que son totalmente nuevos o en los que se busca mejorar o incrementar la participación de empresas, por esta razón el hecho de medir el desempeño de las empresas que

---

conforman la red en los CTASS puede brindar elementos que permitan decidir en donde es más eficiente la inyección de recursos. De esta forma, la información proporcionada por las evaluaciones de las empresas de la red turística puede orientar los planes y programas de apoyo que son susceptibles de ser canalizados a la región por parte de las dependencias de los diferentes niveles de gobierno.

El fin último del proyecto de los CTASS es el “bienestar social” y un elemento importante para que este bienestar se genere es que las empresas turísticas involucradas tengan desempeños eficientes y generen empleo además de todas las implicaciones positivas que esto conlleva. Por esta razón si lo que se pretende es generar crecimiento en las empresas para que a su vez se apoye el desarrollo regional, la medición del desempeño es una herramienta útil para corroborar que esta situación se esté dando y en caso de no generarse este beneficio emprender acciones correctivas que permitan reorientar los esfuerzos en pro del objetivo ya mencionado. Esto sin olvidar que pudieran existir ciertas implicaciones negativas que deben ser evitadas como el deterioro del medio ambiente en las regiones de influencia del proyecto.

Existen organismos que apoyan financieramente ciertas actividades dentro de los CTASS, estos organismos tienen disposiciones legales que los obligan a conocer cuál es el destino de los recursos que han proporcionado y que buscan un impacto social. El caso más evidente es el de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) que es el organismo del cual depende la reserva de Álamos-Río Cuchujaqui, la cual se encuentra en el municipio de Álamos y en cuya área de influencia se han desarrollado proyectos ecoturísticos en alianza con el ITSON. Este organismo del gobierno federal recibe apoyos de diversas instancias internacionales como por ejemplo el Banco Mundial quien realiza evaluaciones sobre el impacto de los recursos proporcionados y con

---

esto toma decisiones sobre futuros apoyos a la CONANP u otras dependencias con las cuales colabora.

### **1.5. Delimitaciones**

Se consideraron como sujeto de estudio dos de las seis comunidades que conforman los CTASS, específicamente la comunidad de La Aduana situada en el municipio de Álamos, en la cual existe una cooperativa prestadora de servicios turísticos. La otra comunidad que se tomó en cuenta para esta investigación es Buenavista Sonora situada en el municipio de Cajeme. Las otras empresas comunitarias no se contemplaron debido a que no presentaron una actividad regular en la prestación de servicios turísticos, es decir, no estuvieron activas en cuanto a su desempeño como empresas turísticas en los años 2010 y 2011.

### **1.6. Limitaciones**

Una de las limitaciones es que el estudio únicamente considera los períodos de 2010 y 2011 de la operación de las empresas, a pesar de que el proyecto de los CTASS inicio desde 2005, los principales resultados se han generado en los últimos años por lo tanto se decidió que fueran 2010 y 2011 los años que se analizarán para este estudio.

### **1.7. Definición de términos**

A continuación se mencionan las definiciones de los principales conceptos utilizados en esta investigación.

**Desempeño.** Es el resultado obtenido por una organización o individuo considerando los recursos utilizados y las expectativas que sobre él se tienen.

---

Resultados mega. Es aquel que genera la organización hacia su exterior y produce beneficios sociales.

Resultados macro. Son aquellos que se generan a nivel organizacional y que podrán en un momento dado convertirse en resultados mega.

Resultados micro. Son aquellos que se generan como resultado de uno o varios procesos al interior de la organización.

Red interorganizacional. Es el conjunto de organizaciones en donde existe cierta interacción que permite generar procesos de cooperación entre ellas y en donde existen flujos de recursos que puede ser aprovechados por quienes la integran.



---

## **Capítulo II**

### **Marco teórico**

La estructura de la fundamentación teórica de esta investigación está soportada en cinco grandes temáticas. En primer lugar se presenta una visión general del fenómeno de la globalización y el entorno empresarial a manera de describir el concepto en el que se encuentran las organizaciones actualmente. Posteriormente se aborda el tema del turismo presentando alguna de las generalidades de este sector en el cual se encuentran inmersas las empresas que son sujetas de estudio. Un tercer apartado es el de megaplaneación y sustentabilidad en el que se presentan los principios básicos de esta metodología de planeación estratégica además de abordar el tema de la sustentabilidad como la ruta que deben seguir las organizaciones para permanecer en el tiempo. Posteriormente se describen aspectos generales del estudio de las organizaciones, su concepto, clasificación, estructura y procesos como una manera de acercamiento al fenómeno de estudio planteado en esta investigación. El desempeño es el tema número cuatro, donde se abordan principalmente los distintos modelos existentes para explicar este tema. Por último describe el término de redes interorganizacionales mencionando su definición, el proceso para su conformación y su relación con el desempeño.

#### **2.1. Globalización y entorno empresarial**

Para entender el entorno en el que se desenvuelven las empresas hoy en día, es inevitable el hecho de hacer referencia a dos conceptos que se han abordado teóricamente desde diferentes perspectivas: la globalización y la ventaja competitiva. Sin pretender desarrollar un

---

análisis exhaustivo de estos conceptos, a continuación se describen los aspectos más relevantes de estos términos considerando su relación con la presente investigación.

En los últimos años la globalización ha sido uno de los conceptos que se han estudiado con cierta profundidad por diversas disciplinas. Sin embargo, para Riquelme y León (2003) no existe un acuerdo en torno a este fenómeno ni sobre cómo abordarlo, algunos la defienden y la perciben como un proceso natural y generador de beneficios, mientras que otros le reconocen sus ventajas, pero están conscientes de sus limitaciones.

Para analizar este fenómeno es necesario conceptualizarlo según la visión de varios autores, Rothenberg (2003) define el término globalización como “la aceleración e intensificación de la interacción e integración entre las personas, las compañías y los gobiernos de las diferentes naciones” (p. 2). Por su parte el Fondo monetario internacional (2001), citado por Riquelme y León, (2003), define el término como “la interdependencia económica creciente del conjunto de los países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales” (p.9). Estos mismos autores proponen la existencia de diferentes dimensiones de la globalización las cuales incluyen: a) La dimensión económica; b) La dimensión política; c) la dimensión social y d) la dimensión cultural.

Según la Organización Mundial de Comercio (2009) existen tres fuerzas que han guiado la integración global: las innovaciones tecnológicas, cambios en la política y el aspecto económico. En cuanto al aspecto tecnológico, algunos de los hechos que han influido en el desarrollo de la globalización es la invención del internet en 1989 y el incremento acelerado de esta herramienta para 2005 ya que había alrededor de 800 millones de usuarios. En cuanto al aspecto político pueden mencionarse algunos hechos

---

como la conformación de la unión europea en 1992 y el incremento a 27 miembros de esta organización en el 2005. Por último en el tema económico, los principales hechos que han contribuido a la globalización han sido la adopción del euro como moneda única en 11 países de Europa y la integración de China la organización mundial de comercio en el 2001.

Existe un debate sobre el cuestionamiento de si son más los perjuicios que los beneficios de la globalización, de hecho hay quienes pueden denominárseles defensores de la globalización y también están quienes tienen una postura más crítica al respecto. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2002) mencionado en Riquelme y León (2003), ha informado sobre los beneficios de la globalización ya que han existido avances en algunas áreas del desarrollo humano a nivel mundial, ya que en términos globales la pobreza extrema ha ido disminuyendo lenta pero constantemente.

Otro argumento a favor de la globalización citado por Romero (2002) está relacionado con el marcado incremento del comercio mundial tanto de bienes y servicios, así como del flujo de capitales, gracias, al avance de los medios de transporte, así como al uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, las cuales han hecho posible una mayor integración de los países.

En cuanto a los aspectos negativos que deben mencionarse sobre la globalización, es necesario decir que existen relaciones asimétricas y de inequidad en el mundo. Según Riquelme y León (2003) el acceso a las oportunidades que de alguna manera abre la globalización es equitativo para los países en vías de desarrollo y esto se debe fundamentalmente a que las reglas de esta globalización se encuentran reguladas por organismos que tienen sus sedes en los países poderosos. Algunos de estos organismos son el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM).

Para García (2001) citado por Romero (2002) la

---

globalización se ha venido extendiendo a lo largo de la economía mundial pero más como una forma de expandir el capitalismo voraz que busca únicamente la obtención de utilidades y la rentabilidad de las grandes corporaciones sin importar desarrollo o el bienestar social de los países, regiones o ciudades.

Ambas posturas acerca de la globalización reflejan realidades que deben ser tomadas en cuenta, de hecho, probablemente sea un error pensar que este fenómeno solo ha traído beneficios a la humanidad o que la globalización únicamente ha tenido efectos negativos, más bien debe pensarse en este fenómeno como un aspecto con pros y contras al cual los países, las empresas y los individuos deben aprender a adaptarse.

Es en este proceso de adaptación al mundo globalizado que surge otro concepto importante para entender el entorno de las organizaciones, es la ventaja comparativa, la cual se origina en los estudios económicos en la dimensión de los países más que de las empresas. Según Krugman, Wells y Olney (2008) la ventaja comparativa explica el origen de las ganancias del comercio, pero generalmente se confunde con la ventaja absoluta. Cada persona o país tiene ventaja comparativa en algún aspecto, por lo que siempre existen ventajas del comercio.

Para los economistas existe la ley de la ventaja comparativa, la cual según Salvatore (1999) enuncia que: “cuando una nación es menos eficiente que otra en la producción de dos mercancías, queda todavía la posibilidad de comercio mutuamente benéfico. La primera nación debe especializarse en la producción de la mercancía en la que resulte menor su desventaja absoluta” (p. 31). Según Carbaugh (2009) algunos ejemplos del concepto de ventaja comparativa se pueden apreciar en los bienes que algunos países producen, por ejemplo Canadá se especializa en madera, Israel en cítricos, Italia produce vinos y México se caracteriza por su elevada producción de tomate.

---

A pesar de que la literatura referente a este tema se aboca principalmente a cuestiones de economía, el término de ventaja comparativa puede aplicarse también a las empresas para denotar aquellos atributos de ciertas compañías que les permite producir o comercializar de manera más económica sus productos sin que esto se deba a ciertas acciones o estrategias generadas por las mismas empresas.

Además del término “ventaja comparativa”, desde los años 80’s aparece un concepto que representa una forma de entender el éxito de las grandes organizaciones, así como de las pequeñas. Este concepto es la “ventaja competitiva” presentado por Porter (2008) y tiene sus antecedentes en un análisis más general que buscaba explicar el éxito de algunos países del mundo en relación a aquellos que no podía obtener el desarrollo mínimo para tener niveles de vida aceptables para sus habitantes.

Porter (2008) sostiene que la estrategia de la empresa deberá estar en función de la estructura de la industria y señala que existen ciertas fuerzas que determinan el desempeño de una empresa en una industria y que las organizaciones deben ajustarse de la mejor manera a estas fuerzas para poder competir en un mercado determinado: a) Riesgo de participantes nuevos; b) Poder de negociación de los proveedores; c) Determinantes de riesgo de la sustitución; d) Poder de negociación de los compradores; e) Intensidad de la rivalidad.

Esto es lo que se ha llamado las cinco fuerzas propuestas por Porter (2008) cuyo planteamiento genérico se deriva de los conceptos básicos de la Organización Industrial, específicamente del Paradigma Estructura-conducta-desempeño. Esta forma de explicar la ventaja competitiva sostiene que las empresas entre mejor se adapten a las 5 fuerzas externas a la organización, mayor será su ventaja competitiva.

Estudios recientes como el de Ramos y Ruíz (2004)

---

refieren que esta forma de entender la ventaja competitiva de alguna manera ha sido rebasada para dar paso al entendimiento de la ventaja competitiva sustentable que argumenta que la verdadera fuente de elevado desempeño se encuentra en los recursos y capacidades de las organizaciones, en sus competencias esenciales (core competences), de tal manera que es al interior de la empresa donde se genera la verdadera ventaja competitiva capaz de sostenerse en el largo plazo. En concordancia con lo anterior, Hatch y Dyer (2004) demuestran que la inversión en capital humano es una fuente de ventaja competitiva y proporciona elementos a la empresa para incrementar su desempeño en relación a sus competidores.

Otro de los conceptos relevantes en la determinación del éxito empresarial es la calidad, la cual ha sido fuertemente difundida entre las empresas y ampliamente estudiada por los académicos. Según Ivancevich, Lorenzi y Skinner (1997) la calidad es “la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas”(p. 12). Además de proponer su propio concepto, este mismo autor menciona existen diversas definiciones del término Calidad, las cuales pueden ser clasificadas de diferente forma. En el tabla 1 se presentan las diversas clasificaciones para las definiciones del término calidad.

**TABLA 1. Clasificación de las definiciones del término Calidad.**

Fuente: Adaptado de Ivancevich et al. (1997).

---

**Relacionadas con la producción.**

Calidad significa conformidad con los requisitos (Philip Crosby).

Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación (Harold Gilmore).

**Relacionadas al cliente**

Calidad es aptitud para el uso (J.M. Juran).

Calidad total, es el liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que haya que hacer.

---

(Westinghouse).

Calidad es satisfacer las expectativas del cliente. El proceso de mejora de la calidad es un conjunto de principios, políticas, estructuras de apoyo y prácticas destinadas a mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de nuestro estilo de vida (AT&T).

#### **Relacionadas al producto**

Las diferencias en calidad son equivalentes a las diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo deseado (Lawrence Abbott).

La calidad se refiere a la cantidad del atributo no apreciado contenido en cada unidad del atributo apreciado. (Kate B. Leffler).

#### **Relacionadas con el valor**

Es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable (Robert A. Broh).

Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son a) el uso actual y b) el precio de venta del producto (Armand V. Feigenbaum).

Otras

“Calidad no es ni materia ni espíritu, sino una tercera entidad independiente de las otras dos..., aun cuando la calidad no pueda definirse, usted sabe bien que es.”  
(Robert Pirsig).

“Una consideración de excelencia que implica una buena calidad a diferencia de la baja calidad... Calidad es lograr o alcanzar el más alto nivel en vez de contentarse con lo chapucero o lo fraudulento.” (Barbara W. Tuchman).

---

En lo referente al desarrollo histórico de este concepto, según Gutiérrez (1997) existen cinco etapas en la evolución del movimiento de la calidad. Para el año 1800 el énfasis era la uniformidad del producto y se orientaba a inspeccionar la calidad del producto terminado, posteriormente, en 1930 la calidad enfatizaba la uniformidad del producto con reducción de la inspección y su orientación se centraba en controlar la calidad. Para el año de 1950 el énfasis fue en la prevención de fallas de todas las etapas desde el diseño hasta las ventas y la contribución de todos los grupos funcionales, especialmente diseñadores. En 1980 se enfatizó en las

---

necesidades del cliente y el mercado. Por último en 1995 el énfasis estuvo en el enfoque al cliente y al mercado, reducción de defectos y reducción del tiempo de ciclo.

Es indudable la influencia que ha tenido el concepto de calidad en la administración de empresas y este concepto cada vez se disemina más entre los encargados de organizaciones pero también entre los clientes quienes son cada vez más exigentes.

Otro de los elementos que ha tomado gran auge y presencia en la gestión de empresas es el concepto de innovación, según Ruiz (2008) en los últimos años el cambio tecnológico se ha acelerado, lo que obliga a reestructurar las capacidades productivas y promueve cambios en la forma de organización tanto política, económica y social. Por su parte Kuczmariski (1997) define a la innovación como “una mentalidad, una actitud penetrante o una forma de pensar que se enfoca más allá del presente, en el futuro” (p.2). De igual forma este autor presenta ciertos principios de la innovación, los cuales se presentan a continuación: a) la innovación es una disposición mental, una nueva forma de pensar acerca de las estrategias y las prácticas de los negocios; b) la innovación es un elemento clave para obtener ventaja competitiva; c) la innovación efectiva puede disparar el precio de las acciones; d) el encargado de la organización debe dirigir la innovación y ser decidido responsables de la misma; e) el director debe comprometerse con la innovación e inculcar en los demás la pasión por esta.

Por último, debe decirse que otro concepto que ha venido influyendo fuertemente el mundo empresarial es el servicio, al que Lamb Hair y McDaniel (2011) definen como “el resultado de aplicar esfuerzos humanos o mecánicos a las personas o a los objetos”(p. 738). Por su parte Payne (1996) menciona que un servicio “es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad” (p. 6) De igual forma

este mismo autor menciona que existen ciertas características de los servicios las cuales se mencionan a continuación: a) intangibilidad; b) heterogeneidad; c) inseparabilidad; d) caducidad.

En la figura 2, Payne (1996) propone lo que se denomina el continuo de la intangibilidad y la tangibilidad que refleja de alguna forma cómo ciertos productos tienen en mayor o menor medida cada uno de estos elementos clarificando aun más los elementos contenidos en ciertos productos o servicios.

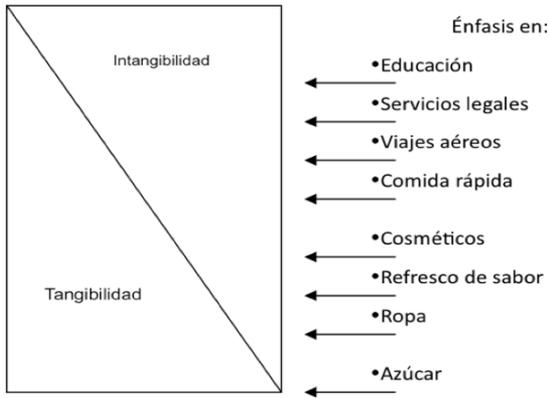


Figura 2. El continuo de la intangibilidad y la tangibilidad.

Fuente: Adaptado de Payne (1996).

Los tres conceptos analizados en este apartado ponen en el centro de su atención al cliente y es justamente esta situación la que explica muchas de las decisiones que actualmente toman las empresas y también refleja el hecho de que cada vez es más abundante la literatura respecto a la calidad, la innovación y el servicio, al considerar al cliente como uno de los elementos más importantes en las organizaciones.

---

## 2.2. El turismo como actividad económica

Para contextualizar la presente investigación, se describen y discuten algunos de los elementos básicos del turismo, principalmente en cuanto a definiciones y evolución histórica. De igual manera en este apartado se abordan las diferentes clasificaciones de los tipos de turismo existentes de tal forma que se aborda de manera general la actividad turística dentro de la cual se encuentra enmarcada la presente investigación.

Antes de analizar las diferentes definiciones del turismo, es importante mencionar que existe un concepto directamente ligado con este término y que de hecho es el origen de gran parte de la actividad turística, se trata del concepto de “tiempo libre”. Para Cárdenas (1990) el “tiempo libre involucra una amplia programación de actividades orientadas hacia su máxima racionalización a fin de atender al descanso del hombre, a su recreación, al mejoramiento y conservación de su salud y al enriquecimiento de su cultura” (p.23). Este concepto es lo que da origen a gran parte de la actividad turística y es importante su conceptualización ya que en si misma contiene la esencia de lo que la mayoría de los turistas busca: la recreación y el esparcimiento.

Por su parte Ramírez (2001) menciona que en cuanto al origen etimológico de la palabra turismo “sus raíces son dos, *tour* y *turn*, ambas derivadas del latín *tornus* (torno) como sustantivo (redondear, tornear, labrar a torno, y en latín vulgar, girar) y *tornare* como verbo“ (p. 13).

Por otro lado, según McIntosh, Goeldner y Brent (2008) el turismo “es toda la industria mundial de viajes, hoteles, transportación y todos lo demás componentes, incluida la promoción, que sirve a las necesidades y deseos de los viajeros.”(p. 25).

La enciclopedia de turismo (2007) define el término como la actividad que requiere la concurrencia de diversas áreas

---

productivas y de los sectores públicos y privados para proporcionar todo lo requerido por los turistas. Esta definición resalta el hecho de que el sector turístico involucra diversas áreas de la economía y no solo los servicios que directamente se pueden ofrecer a un turista.

Como puede observarse tanto en el origen etimológico como en las diversas definiciones un elemento central de los conceptos citados anteriormente está directamente relacionado con el viaje, es decir, con el hecho de que las personas se trasladen de un lugar a otro por diversos fines e intenciones. Al aplicar el concepto de turismo a aquellos que lo realizan surge el término “turista” el cual según McIntosh et al. (2008) “es aquella persona que busca diversas experiencias y satisfacciones intelectuales y físicas. La naturaleza de éstas determinará en gran medida el lugar elegido y las actividades que se disfruten” (p. 25).

Según la definición de la Organización de las Naciones Unidas (en McIntosh et al., 2008), “un turista es alguien que se queda más de una noche y menos de un año. Se incluyen los viajes de negocios y a convenciones. Esta definición está sujeta a los conceptos de la balanza de pagos” (p. 25).

Como toda actividad productiva, el turismo ha ido evolucionando a lo largo del tiempo para convertirse en lo que actualmente se conoce y es importante identificar esta evolución para comprender mejor sus características actuales. Para Gurría (2007) existen dos grandes momentos en esta evolución: la etapa antigua y la era moderna. A continuación se describen en general cada una de ellas:

En la edad media generalmente los motivos religiosos eran la principal razón para el desplazamiento humano. En esa época tanto el cristianismo como el islamismo tenían la creencia de que los fieles, para ganar el favor del ser supremo, deberían visitar los lugares santos. Durante esa época viajar era peligroso porque abundaban asaltantes, taberneros, ladrones y asesinos. Sin embargo

---

el impulso de la fe mantenía la corriente de los viajeros.

En los siglos XVII y XVIII, los hijos de los nobles, seguidos por los herederos de la alta burguesía, constituyen los antecedentes de los turistas, sobre todo motivados por razones de la educación. El grand tour era un viaje que duraba dos o tres años, y cumplía con el objetivo de educarse e informarse sobre ciertos temas específicos para estar en posibilidad de realizar después labores diplomáticas, o bien de aplicar en sus lugares de origen, nuevos métodos y técnicas agrícolas, en el comercio y en la incipiente industria que en esa época estaban más desarrolladas en otras partes.

Los inventos y descubrimientos científicos del siglo XVIII cambiaron el sistema de vida de las naciones y el número de viajes se multiplicó aun más. Eran los ricos herederos y los empresarios de éxito quienes podían disponer de tiempo y recursos para utilizar los vapores y los ferrocarriles. Estos viajeros se desplazaban con fines culturales o terapéuticos, aun que por otra parte también se realizaban desplazamientos con fines de guerras, conquista, expansión económica y científica.

Por otro lado, según Gurría (2007) la era moderna del turismo tiene sus inicios en el siglo XIX hasta los tiempos actuales. A continuación se describen los hechos más relevantes en esta última fase de la evolución histórica de la actividad turística describiendo de manera general cada uno de ellos: en el siglo XIX, llamado “El siglo de las luces”, se caracterizó por los notables avances tecnológicos que permitieron el desarrollo de las comunicaciones. En 1841, con el advenimiento del ferrocarril el inglés Thomas Cook tuvo la iniciativa de realizar un viaje por ferrocarril de Lancaster a Loughborough, de ida y vuelta con 570 personas, con este simple hecho surgió el turismo moderno. La primera agencia turística fue fundada en 1863 por Stangen para dar servicio a sus compatriotas. El punto culminante de la etapa de desarrollo terminó con la invención de la combustión interna, que permite el uso del

---

automóvil y del avión. En esta época los automóviles se disfrutaban por el solo hecho de manejarlos y desplazarse con ellos en busca de nuevos caminos.

Como puede observarse la evolución del turismo moderno, se encuentra fuertemente ligada a los avances e invenciones relacionadas con la forma de transportar a las personas, de tal manera que cada vez es más fácil, cómodo y económico el trasladarse de un sitio a otro ya sea por motivos de placer o trabajo con lo cual se desarrolla más la industria turística.

En el caso de México se pueden identificar ciertos momentos clave en la evolución del turismo, este análisis proporcionado por Ramírez (2001) muestra la manera en que se ha desarrollado esta actividad en el país, la cual ha crecido considerablemente y ya es considerada como una actividad de interés nacional por su aportación a su economía, desde sus inicios, el gobierno creó una reglamentación y organismos públicos que se encargan de dirigir las actividades turísticas nacionales. Además Ramírez agrega que el acontecer histórico del turismo en México, se ha dividido en tres etapas: La primera es su nacimiento y comprende de 1920 a 1940, la segunda corresponde a su desarrollo desde 1940 a 1958 y la tercera etapa es la tecnificación desde 1958 a la fecha.

Es importante mencionar que el turismo incluye una amplia gama de actividades que hace necesario su división y clasificación para su mejor entendimiento, según Acerenza (1991) la manera más general de clasificarlo es en: a) Turismo interno o nacional y b) Turismo externo o internacional. El primero es conocido también como turismo doméstico y es aquel que efectúan los residentes de un país fuera de su domicilio dentro de los límites de su propio país. El segundo, el turismo externo o internacional se refiere a aquellos desplazamientos que realizan las personas de un país hacia otro diferente al suyo, independientemente de si se desplazan o no dentro de este país visitado. Además agrega, otra tipología en

---

función de diversas categorías. Según el motivo de viaje puede ser turismo convencional, especializado o de interés común. Según la forma de viaje se clasifica en turismo individual y de grupo. Según el tipo de viaje existe el turismo independiente, el organizado y el comprendido. Según el tipo de operación se clasifica en turismo receptivo y el emisor. Según la permanencia en el lugar del destino existe el turismo itinerante, residencial o de estadía.

Otras formas de clasificar el turismo: a) turismo de masas; b) turismo selectivo; c) turismo popular; d) turismo social; e) turismo alternativo.

### **2.3. El turismo alternativo**

En la concepción tradicional del turismo se presenta el turismo de sol y playa como el que ha predominado a lo largo del tiempo, sin embargo existe otro tipo de turismo que incluye entre sus postulados el cuidado del medio ambiente y la preservación de la cultura, éste es denominado turismo alternativo. Según la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT, 2012) el turismo alternativo está relacionado con los viajes que buscan realizar actividades recreativas en contacto con la naturaleza, además de las expresiones culturales que permitan conocer y respetar los recursos naturales y culturales

Para la SECTUR (2003) este tipo de turismo ha tenido una gran aceptación entre los viajeros en los últimos años, ya que incluye elementos relacionados con la naturaleza y el cuidado del medio ambiente. La Secretaría de Turismo ha dividido al turismo alternativo en tres grandes ramas, las cuales se describen a continuación.

a) Ecoturismo. Es aquel que está dirigido a turistas que disfrutan de la historia natural, y que desean apoyar y participar activamente en la conservación del medio ambiente, este tipo de

---

turismo está directamente relacionado con la contemplación de la naturaleza y entre las actividades más reconocidas y practicadas en este segmento se encuentran las siguientes: Talleres de educación ambiental, observación de ecosistemas, observación de fauna, observación de fenómenos y atractivos especiales de la naturaleza, observación de flora, observación de fósiles, observación geológica, observación sideral, safari fotográfico, senderismo interpretativo.

b) Turismo de aventura. Se refiere a los viajes que tienen como finalidad desarrollar actividades recreativas, asociadas a desafíos impuestos por la naturaleza de tal manera que se presenta una exigencia en términos de actividad física para los turistas. Entre las principales actividades de este tipo de turismo se encuentran: Caminata, espeleísmo, escalada en roca, cañonismo, ciclismo de montaña, alpinismo, rappel, cabalgata, buceo autónomo, buceo libre, espeleobuceo, paracaidismo, vuelo en parapente, turismo rural.

c) El turismo rural está relacionado con los viajes cuya intención es realizar actividades de convivencia e interacción con una o varias comunidades rurales, en todas aquellas expresiones sociales, culturales y productivas que pueda representar una experiencia de aprendizaje. Entre las principales actividades de este tipo de turismo se encuentran el etnoturismo y el agroturismo.

Es importante mencionar que todas estas actividades tienen una estrecha relación con la contemplación de la naturaleza o las costumbres de una región y que obligadamente tiene el precepto de la preservación de estos elementos. Dentro de los atractivos turísticos que ofrecen las empresas comunitarias de los CTASS, puede decirse que se incluyen al menos una actividad de cada una de estas clasificaciones que componen el turismo alternativo.

---

## 2.4. Estudio de las organizaciones

Antes de adentrarse en los temas relacionados con el estudio de las organizaciones es necesario que se defina el término “Organización, según Gibson, Ivancevich y Donnely (2001) “las organizaciones son instituciones que habilitan a la sociedad a conseguir metas que puede que no se logren vía la acción del individuo solo”(p. 6). Por su parte Robbins y Coulter (2005) definen a la organización como “Una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”(p. 16). Una tercera definición de Jones (2003) citado por Bernardez (2007) menciona que las organizaciones “son herramientas usadas por las personas para coordinar sus acciones en busca de obtener algo que desean o valoran”(p. 16).

Desde el punto de vista de la sociología Etzioni (1964) citado por Hall (1996) define a las organizaciones como “unidades sociales (o agrupamientos humanos) construidos y reconstruidos de forma deliberada para buscar metas específicas).

Todas las definiciones anteriores incorporan dos aspectos fundamentales que pueden considerarse como elementos centrales de las organizaciones, estos son, las personas y los resultados que juntos desean obtener. De esta forma independientemente de la perspectiva con que se definan, las organizaciones involucran personas y fines comunes.

Bernardez (2007) menciona que las organizaciones tienen ciertos beneficios tanto para la sociedad como para los individuos en lo particular, algunos de estos beneficios son: a) incremento de la productividad y multiplicación de la capacidad individual; b) mantenimiento y continuidad de proyectos a lo largo de varias generaciones; c) provisión de oportunidades genuinas de empleo y desarrollo profesional; d) concentración de talentos y capacidades creativas, generación y aplicación (realización) del capital intelectual y creación y sostenimiento de ciencia y tecnología; e)

generación de recursos sociales, mantenimiento y desarrollo social.

Los cinco puntos mencionados anteriormente muestran la utilidad para la sociedad de tener agrupaciones en forma de organización y de alguna manera esto justifica el estudio de estas. Al respecto debe decirse que el estudio de las organizaciones se ha visto enriquecido por diferentes ciencias que desde su perspectiva de estudio han analizado fenómenos que se presentan al interior de las organizaciones. Gibson et al. (2001) analizan estas aportaciones en forma resumida las cuales se aprecian en la tabla 2 incluyendo a la psicología, sociología, psicología social, ciencia política y antropología. Adicionalmente se presenta el elemento de estudio que cada una de estas ciencias utiliza en sus aportaciones al estudio de las organizaciones.

**TABLA 2. Contribuciones al estudio y aplicación del comportamiento organizacional.**

Fuente: Adaptado de Gibson et al. (2001).

| Psicología                             | Sociología                | Psicología social            | Ciencia política              | Antropología                    |
|--|---------------------------|------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| -Percepción                            | -Teoría organizacional    | -Cambio conductual           | -Tácticas de influencia       | -Comunicaciones transculturales |
| -Valores                               | -Cultura organizacional   | -Cambio actitudinal          | -Poder y ética                | -Análisis transcultural         |
| -Actitudes                             | -Desarrollo grupal        | -Procesos grupales           | -Estrategias políticas        | -Valores y moral                |
| -Aprendizaje                           | -Características grupales | -Efectividad grupal          | -Empoderamiento de conflictos | -Análisis comparativo           |
| -Diseño laboral                        | -Análisis y conflicto     | -Toma de decisiones grupales | -Resolución de conflictos     |                                 |
| -Análisis de las diferencias laborales | -Poder                    | -Pensamiento grupal          | -Ilusión de poder             |                                 |
| -Reclutamiento                         | -Equipos de trabajo       |                              |                               |                                 |
| -Selección                             | -Equipos de autogestión   |                              |                               |                                 |
| -Motivación                            | -Cambios                  |                              |                               |                                 |
| -Estrés                                |                           |                              |                               |                                 |
| -Sistemas de incentivos                |                           |                              |                               |                                 |

La Tabla 2 muestra la participación de diferentes ciencias en el estudio de los fenómenos organizacionales, demuestra también la relevancia y complejidad de los mismos de tal manera que una misma problemática puede ser abordada desde diferentes perspectivas teóricas y metodológicas de tal forma que es posible

---

generar alternativas de solución en función de cada una de estas disciplinas.

A lo largo de la historia las organizaciones han transitado por diferentes fases características de cada época, Bernardez (2007) presenta en forma condensada las diferentes etapas por las que han pasado las organizaciones a lo largo de la historia de la humanidad. En general se aprecian seis grandes fases históricas a lo largo del tiempo y a continuación se mencionan cada una de ellas, haciendo una descripción general: a) Período de las sociedades agrarias/ ciudades estado (3000 A.C.- 1450 D.C.), este momento histórico de las organizaciones se caracteriza por la aparición de ciudades-estado que administraban la agricultura a través de la organización del sistema de riego, planificación de siembras, acopio de alimentos y la construcción de caminos; b) período del desarrollo mercantil (1450.1790), en este período se empezaba con la mercantilización de productos de tal forma que los antiguos caminos se convertían en rutas comerciales en cuyos entronques se formaban organizaciones que comerciaban mercancías para satisfacer las necesidades de las personas y de la actividad productiva de la época; c) período de la organización industrial (1790-1945), se da en la fase de la revolución industrial donde la tecnificación de la producción ayudaba a la fabricación de productos de consumo masivo con base en insumos agrícolas. En esta etapa aparecen los denominados “sistema inglés de manufactura”, “sistema americano de manufactura”, “la primera organización funcional”, “la revolución de la producción en serie (Henry Ford)”, “la revolución del management científico” y “la revolución de la estructura divisional” y “la escuela de las relaciones humanas”; d) período de la economía de mercado (1945-1979), los requerimientos militares en esta época impulsaron la aparición de organizaciones que pudieran cumplir con dichos requerimientos. Al terminar la guerra, la devastación de Europa y algunos países de Asia obligaba a responder con formas de organización adecuadas para tal

---

realidad. En esta etapa aparece el modelo japonés, conocido como escuela de la calidad iniciada por Edwards Deming, Joseph Juran y Kaoru Ishikawa, desarrollando nueva metodología para mejorar la calidad de los productos; e) período de la economía global (1979-1989), en esta etapa las organizaciones empezaron a estructurarse en redes y crear modelos para crecimiento y expansión rápida. Algunas empresas empezaron a usar el modelo de franquicias presentando un vertiginoso crecimiento. Aparece el outsourcing como sinónimo de la tercerización de actividades no centrales para las empresas; f) período de la economía del conocimiento (1989-presente), puede decirse que este período inicia a partir de 1989 cuando se presenta el fenómeno del internet, su uso y rápida expansión permitió que ciertas empresas se organizaran virtualmente al existir la posibilidad de mantenerse conectado en tiempo real con clientes, proveedores y empleados.

Para continuar con el análisis sobre el estudio de las organizaciones, es necesario presentar la manera en que éstas pueden clasificarse, según Hall (1996), tomando el criterio de los fines que estas tienen, se pueden dividir en lucrativas y no lucrativas. Otra clasificación es la que se presenta con base en el sector al que pertenece, por ejemplo social, educativo, agrícola, salud, entre otros.

Por su parte Parsons (1960) citado por Hall (1996) menciona que existen cuatro tipos de organizaciones: a) las organizaciones de producción, las cuales fabrican ciertas cosas que son consumidas por la sociedad; b) las organizaciones orientadas a metas políticas, las cuales de alguna forma genera y distribuye poder al interior de la sociedad; c) la organización integrativa la cual tiene como propósito solucionar conflictos y asegurarse de que las partes de la sociedad colaboren de manera conjunta; d) las organizaciones de mantenimiento de patrones que busca dar continuidad social mediante actividades educativas y culturales.

---

Otro elemento importante en el estudio de las organizaciones es la estructura, la cual permite que se lleven a cabo las funciones del personal. Según Hall (1996) la estructura organizacional está relacionada con la distribución de personas entre posiciones sociales que pueden influir en las relaciones de los papeles entre esta gente. Por su parte Robbins y Coulter (2005) se refieren a la estructura organizacional como la distribución de los empleados al interior de una organización. Estas dos definiciones dan una idea de que la estructura organizacional es justamente el esqueleto de las organizaciones, a través del cual se permite la realización de las actividades entre personas.

Robbins y Coulter (2005) mencionan que existen varios tipos de estructuras en una organización, la primera de ellas es la estructura simple que consiste en un diseño organizacional con poca departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada y poca formalización. Otro tipo es la estructura funcional que se refiere a un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupaciones similares o relacionadas. La estructura de divisiones es un tercer tipo la cual está integrada por unidades o divisiones separadas y parcialmente autónomas. Adicionalmente estos mismos autores mencionan que la estructura organizacional puede construirse a partir de departamentos, a lo cual se denomina departamentalización y existen cinco formas comunes de hacerlo: a) la departamentalización funcional agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas, b) la departamentalización geográfica agrupa los trabajos con base en el territorio o la geografía, c) la departamentalización de productos agrupa los trabajos por línea de productos, d) la departamentalización de procesos agrupa los trabajos con base en el flujo de producto de los clientes, e) la departamentalización de clientes agrupa a los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes.

Estas cinco formas de ordenar el trabajo dentro de las

---

organizaciones son un ejemplo de la diversidad de lo que se puede encontrar al interior de éstas y representan las diversas modalidades a través de las cuales se pueden lograr los objetivos organizacionales partiendo de la premisa de que para organizar hay que dividir y de esta forma se pueden obtener mejores resultados.

Además de la estructura, otro elemento importante en el estudio de las organizaciones es el conjunto de procesos dentro de ella, al respecto Gibson et al. (2001) menciona que existen dos procesos centrales dentro de las actividades de una organización: Comunicación y Toma de decisiones. En cuanto al primero, incluye el flujo de información desde y hacia las organizaciones, también une a la organización a su propio entorno, así como a cada una de sus partes. Es aquí donde se pueden presentar ciertas complicaciones cuando la información que fluye desde fuera de la organización es diferente a la que fluye al interior.

Con relación a la toma de decisiones; Este proceso está en función de seleccionar las metas adecuadas y de identificar los medios más efectivos para llegar a ellas y está íntimamente ligado con la ética, ya que las decisiones que se tomen en las organizaciones deben ser tomadas como bajo ciertos criterios regidos por normas generalmente aceptadas.

## **2.5. Desempeño en las organizaciones**

Otro elemento relevante en la presente investigación y que se analizará en este apartado es el concepto de desempeño. Para Watkins (2007) “el desempeño se refiere específicamente a los resultados valiables, compromisos o contribuciones de un individuo, equipo u organización, sin tener en cuenta lo estipulado en los procesos”(p.24). Por su parte, Brethower (1998) citado por Bernardez (2006) menciona que se denomina “performance a la relación entre el valor de un resultado o producto y el costo

---

de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo”(p.36).

En ambos conceptos el término clave es el *resultado*, es decir, el cumplimiento o no de ciertos estándares que se pretenden lograr ya sea a nivel individual, grupal, organizacional o social. Por otro lado, un elemento diferenciador en la conceptualización del desempeño entre los dos autores citados anteriormente es el hecho de que Watkins, menciona explícitamente que el desempeño se considera como tal independientemente de lo que se establezca en los procesos o de los recursos utilizados.

A pesar de que la definición del término desempeño incluye aspectos relacionados con el resultado obtenido, es muy importante poner en contexto el entorno en el que se lleva cabo dicho desempeño, es decir, se requiere considerar elementos externos a la persona o grupo de personas que están queriendo lograr un objetivo, como lo diría Rummler (2004) “Coloca a un buen ejecutante en un mal sistema y el sistema ganara todo el tiempo” (p.14). Además este autor agrega que existen tres niveles de desempeño en cualquier organización: a) El nivel organizacional se refiere al desempeño deseado por la institución, b) El nivel de procesos que está relacionado al hecho de que el desempeño requiere de todos los procesos para poder alcanzar el desempeño en el nivel organizacional, c) El nivel de tareas a través del cual se indica que se requiere de todas las tareas para alcanzar el desempeño esperado en el nivel de procesos. Adicionalmente este mismo autor aporta algunos términos relacionados con el desempeño que permiten profundizar aún más en la terminología utilizada para entender este fenómeno organizacional: a) performer o ejecutante es el individuo que desempeña tareas como parte de su trabajo o rol al interior de una organización. Este concepto no solo se utiliza para personas ya que dado que cada vez más las tareas y los procesos están siendo delegados a las computadoras, el término también

---

puede aplicarse a este tipo de equipos y dispositivos. b) análisis de desempeño que se refiere a una rigurosa metodología para mejorar los resultados que identifica brechas importantes las cuales pueden ser eliminadas, identifica las barreras de los resultados deseados y especifica los cambios necesarios para alcanzar dichos resultados, además establece los fundamentos para determinar si los resultados alcanzados fueron los deseados. c) desempeño administrado que se refiere a monitorear el desempeño de una empresa, equipo o individuo en relación a las metas y planes establecidos y si se detecta una desviación negativa deben implementarse patrones de cambio e informar al o los ejecutantes para realizar acciones correctivas que permitan lograr los objetivos que se plantearon anteriormente. d) desempeño planeado que incluye las metas y los planes (considerando los recursos y procesos necesarios para alcanzarlos) y son puestos a disposición de los ejecutantes en una organización.

Adicionalmente a lo descrito con anterioridad, debe decirse que para entender el concepto y aplicación del desempeño, Watkins (2007) propone la pirámide del desempeño con planeación estratégica integrada. Este modelo busca clarificar el funcionamiento del desempeño en las organizaciones, plantea una división de seis bloques interrelacionados entre sí e interdependientes. La relación entre cada uno de los bloques de este modelo no ha sido formalmente examinada a través de investigaciones, sin embargo la pirámide provee un marco conceptual útil para codificar las relaciones entre las diferentes tecnologías del desempeño y soportar la idea de que existen múltiples factores a considerar cuando se desea mejorar el desempeño.



Figura 3. Pirámide del desempeño con planeación estratégica integrada.  
Fuente: Adaptado de Watkins (2007).

El modelo incluye como base la visión ideal de la comunidad que puede estar expresada en términos de resultados sociales beneficiosos para la comunidad. En un segundo nivel se encuentra el objetivo de misión organizacional, a través del cual se expresa claramente lo que la organización aportaría a la sociedad. En el tercer bloque aparecen los objetivos individuales y en equipo, los cuales buscan clarificar cuál es el resultado esperado tanto a nivel individual como grupal y evidentemente estos objetivos deben ser conocidos por cada uno de los integrantes de la organización.

En el cuarto bloque aparecen tres elementos diferenciados pero con el mismo nivel de importancia. El primero son las expectativas y la retroalimentación implican que no solo los integrantes de la organización conozcan los objetivos que le fueron asignados, sino que además exista una retroalimentación en cuanto al desempeño generado de tal forma que puedan realizarse ajustes para la mejora. El segundo elemento son las herramientas del ambiente y los procesos tienen relación con los pasos que hay que seguir para la obtención de un resultado, además de la inclusión de ciertas herramientas de apoyo que puedan ayudar a eficientar estos procesos. El tercer elemento del cuarto bloque (recompensas,

---

reconocimientos e incentivos) está relacionado con la importancia de que los integrantes de la organización perciban consecuencias positivas por su buen desempeño.

El penúltimo bloque incluye dos elementos: la motivación y el auto concepto y la capacidad de desempeño, estos elementos se encuentran en la dimensión individual y se refieren a la capacidad de cada individuo para desempeñarse efectivamente al existir un elemento motivacional que mejore su auto concepto. Por último, en la cima de la pirámide se encuentran las competencias: conocimiento y habilidades que es lo que constituye las mejoras en los niveles de desempeño individual para las organizaciones. Estos elementos intangibles pueden ser valorados por los administradores y potenciados en cada uno de los participantes en la organización.

## **2.6. Las redes Interorganizacionales**

El tercer elemento que brinda soporte teórico a la presente investigación es el concepto de RIO, el cual se aborda en este tercer apartado y en cuyo contenido se describen en un primer momento los conceptos básicos alrededor de este término, posteriormente se incluyen las implicaciones de la conformación de este tipo de redes y por último se analizan diversas investigaciones que están directamente relacionadas con el concepto de desempeño en las empresas cuando éstas forman parte de una RIO.

El estudio de las RIO parte de la idea de que las organizaciones son entes que interactúan unos con otros y que a partir de estas interacciones se pueden generar procesos de cooperación entre sí. Según Gulati et al. (2000) la idea de que las empresas compiten aisladamente unas contra otras por utilidades es de alguna manera inadecuada, sobre todo en un mundo en el que las empresas se ven inmersas en redes sociales y profesionales en un intercambio de relaciones con otros actores organizacionales.

---

Recientemente el estudio de las empresas como organizaciones que están relacionadas con otras, se ha venido incrementando y en relación a esto Zajac (1998), menciona que no sería exagerado pensar que los temas de alianzas estratégicas y redes, se han convertido en los últimos años en uno de los temas de estudio más significativos en la administración estratégica.

La perspectiva de redes tiene su origen en el estudio de las redes sociales, las cuales pueden definirse como un conjunto de nodos (ya sea personas u organizaciones) ligados por un conjunto de relaciones sociales (amistad, transferencia de fondos) de un tipos específico (Laumann et al. 1978, en Gulati, 1998). De aquí se desprende el estudio de las redes interorganizacionales que involucran a empresa u organizaciones que se conforman organizadamente para competir más eficientemente en el mercado a través de la generación de relaciones entre cada organización y como lo menciona Madhavan et al., (1998) estas relaciones interempresariales entre los jugadores de una industria representan flujos de conocimiento y otros recursos que son determinantes para competir con otras empresas.

Una red de empresas puede ser entendida como la creación de valor inimitable y no sustituible, como un recurso inimitable por sí mismo y como los medios para acceder a recursos y capacidades difíciles de imitar. Se puede referir a estos recursos en red, cuyo concepto está relacionado con la noción del capital social que ha sido utilizada para entender las redes individuales (Gulati et al., 2000). De hecho según Wong (2005) existe evidencia de que aquellas empresas que tienen elevados niveles de colaboración y apoyo con otras organizaciones dentro de su industria, se desempeñan mejor que aquellas empresas que presentan poca interacción o un bajo nivel de actividades de cooperación.

Adicionalmente Anderson, Håkansson y Johanson (1994) citado por Wong (2005) afirma que una red de negocios puede ser

---

definida como un conjunto de dos o más relaciones de negocios conectadas, en las cuales cada relación de intercambio se da entre aquellas empresas que son conceptualizadas como actores colectivos. Una definición sencilla de redes es la propuesta por Whetten (1982) citado por Das y Teng (2002) quien menciona que una red consiste en todas las interacciones entre organizaciones en una población.

Por su parte Gulati et al., (2000) menciona que la incorporación de las redes estratégicas en el análisis de organizaciones conduce a una visión más comprensiva del comportamiento estratégico de las empresas. Estas redes permiten un mejor entendimiento de la estructura de la industria a partir de que los participantes en dicha industria pueden ser vistos como empresas en redes de recursos, información y otros flujos. Estas redes pueden influenciar la naturaleza de la competencia en una industria determinada

Lo expuesto por los autores anteriormente citados, presenta un panorama general del concepto de RIO y da cuenta de un tema en el cual se debe profundizar en las investigaciones para entenderlo más claramente. El común denominador de las ideas planteadas anteriormente es el hecho de que las organizaciones no pueden concebirse de una manera aislada y que además éstas organizaciones pueden cooperar entre sí para lograr mejores resultados, accediendo a recursos que de otra forma no pudiera aprovechar.

Existen diversos beneficios que se pueden generar a partir de la puesta en marcha de una RIO, sin embargo el hecho de aprovechar al máximo estos beneficios dependerá del grado de integración de las organizaciones participantes y del nivel de alcance que éstas deseen obtener. Para Pesamaa (2008) existen ciertas ventajas que pueden considerarse al formar parte de una RIO: a) obtención de legitimidad, b) mejora la reputación, c) se

---

pueden compartir los costos de mercadotecnia y los riesgos, d) Participación en un grupo especializado de empresas, e) obtención de financiamiento y f) compartir las competencias de las empresas.

De igual forma como existen ventajas en la utilización de redes interorganizacionales, también existen ciertas desventajas que deben ser tomadas en cuenta si alguna empresa decide incursionar en esta forma de organización. Según Pesamaa (2008) existen las siguientes desventajas: a) se requiere de compromiso para ser miembro de una red; b) el costo y el esfuerzo de pertenecer a una red es difícil de estimar; c) existe un riesgo inherente al pertenecer a una red; d) algunas reglas para gobernar la red son frecuentemente violadas; e) muchas redes interorganizacionales involucran tradiciones; f) las redes involucran lealtades y dependencias.

Independientemente de los aspectos positivos y negativos que trae consigo la conformación de redes interorganizacionales, el hecho es que deben ser las mismas organizaciones quienes decidan bajo qué circunstancias, en qué momentos y con qué empresas pueden iniciar un proceso de cooperación de este tipo para que los resultados de este proceso sean los más benéficos para todos los involucrados.

Una vez analizadas las ventajas y desventajas de la trabajar en red, es importante describir el proceso de desarrollo de este tipo de relación interorganizacional. Partiendo de la idea de que la conformación de redes es un proceso que requiere diversos recursos, a continuación se describen una serie de pasos que se siguen para lograr este fin propuestos por Ring y Van de Ven (1994).

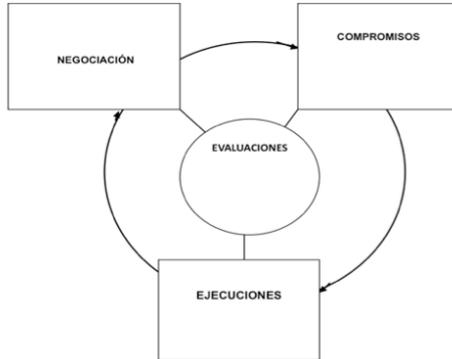


Figura 4. Proceso de Desarrollo de relaciones interorganizacionales.

Fuente: Adaptado de Ring y Van de Ven (1994).

La Figura 4 muestra en términos generales el proceso que se sigue para el desarrollo de las relaciones interorganizacionales el cual incluye tres fases: a) en la etapa de negociación, los involucrados desarrollan las expectativas comunes, las posibles inversiones y decisiones que tendrán que tomar en el emprendimiento conjunto, b) la etapa de compromiso es cuando las partes acuerdan las reglas y sobre las decisiones que se tomarán; dependiendo de los intereses de los involucrados estos acuerdos pueden hacerse de manera informal o inclusive contener elementos legales para poner por escrito los acuerdos tomados, c) en la etapa de la ejecución, cada uno de los acuerdos y decisiones tomadas se ponen en práctica y se instruye a los subordinados a “operativizar” en términos de compra de materiales, contratación de personal entre otros, todo con la intención de poner en práctica el acuerdo tomado. Estas tres etapas se llevan a cabo siempre con la constante evaluación de las partes, principalmente en los temas de eficiencia y equidad.

A pesar de la sencillez del modelo de Ring y Van de Ven (1994), la conformación de redes es más complicada en la realidad, sobre todo considerando que se ponen en juego una serie de intereses

---

de las partes involucradas. Por otro lado, es importante mencionar que dicho modelo no contempla en términos específicos la forma en la que estas redes pueden llegar a mantenerse a lo largo del tiempo.

El éxito en la conformación de redes dependerá de diversos factores y siempre existe la posibilidad de que los resultados no sean los esperados y las organizaciones puedan fracasar en el intento de trabajar juntas. Según Achrol y Kotler (1999) (citado por Wong 2005) las redes exitosas son aquellas que pueden incrementar las sinergias tecnológicas y de mercadotecnia.

A pesar de la complejidad que representa la conformación de redes, debe decirse que este fenómeno se ha venido presentando en las empresas justamente porque a través de ellas pueden obtenerse resultados positivos para los involucrados y resulta relevante el identificar el efecto que se presenta en el desempeño las empresas cuando éstas forman parte de una RIO.

Según Gulati et al. (2000) la conducta y el desempeño de las empresas pueden ser mejor entendidas al examinar las relaciones en red en las cuales éstas empresas están inmersas. Según Hatala (2009) al visualizar el conjunto de empresas con las que una organización interactúa permite conocer con mayor profundidad las decisiones y los resultados obtenidos.

La efectividad para trabajar en red puede asegurar que los recursos de una red determinada sean utilizados para incrementar el desempeño. Esto implica que aquellas empresas que no cuentan con cierto tipo de recursos ya sea financieros, tecnológicos o humanos pueden incrementar su desempeño utilizando los recursos de aquellas empresas con las que conformen una red, mejorando sus resultados.

Las organizaciones pueden incrementar sus competencias a través de las redes interempresariales, incluyendo el aprendizaje organizacional, el acceso al mercado y el intercambio de información (Helper, 1990) citado por Wong (2005). Además según Hatala

---

(2009) el incremento en el desempeño al formar parte de una red no solo es aplicable a las organizaciones ya que los individuos a nivel personal también se pueden beneficiar de esta forma de organizarse. Ya sea al intentar encontrar un empleo, al iniciar un negocio o al buscar un ascenso, el acceso a los recursos de una red representa una ventaja necesaria para alcanzar el éxito.

Estudios recientes sobre redes interorganizacionales y desempeño (Cetindamar y Ulusoy, 2007; Uzzi, 1996; Wong, 2005) toman en forma genérica el concepto de redes interorganizacionales para hacer sus análisis y relacionarlos directamente con el concepto de desempeño.

Cetindamar y Ulusoy (2007) desarrollaron un estudio en empresas de Turquía en el que se analizó la relación de cooperación entre las empresas y su desempeño e innovación. Los resultados obtenidos demuestran que en el caso de las empresas estudiadas no existe evidencia de que los vínculos de asociación y cooperación que éstas tienen constituya un elemento que influya en el desempeño y la innovación de las organizaciones.

Uzzi (1996) presenta un estudio en el cual se evalúan los efectos de pertenecer a una red de organizaciones y sus implicaciones en el desempeño económico en empresas de la industria del vestido en nueva York. Los resultados demuestran que aquellas empresas que se encuentran más integradas tienen mayor posibilidad de éxito en el mercado, sin embargo, esto solo se presenta hasta cierto nivel de integración empresarial ya que también se demuestra que en niveles muy elevados de integración se presenta un impacto decreciente en el desempeño de las organizaciones.

Wong (2005) desarrolló una investigación en la industria de bicicletas en Taiwan, a través de este estudio se buscaba relacionar la integración en redes interorganizacionales y el desempeño de las empresas. Los resultados demuestran que aquellas empresas con mayor actividad en cuanto a las relaciones con otras organizaciones

---

de la misma industria presentaron un desempeño superior que aquellas con limitada relación de cooperación entre organizaciones.

Por su parte Chelappa y Zaraf (2010), Sampson (2007) y Zollo, Reuer y Singh (2002) abordan sus investigaciones considerando el desempeño de las empresas cuando éstas pertenecen a uno de los tipos más conocidos de redes: las alianzas estratégicas.

Chelappa y Zaraf (2010) en un estudio realizado en la industria de software analizaron las relaciones interorganizacionales generadas a raíz de la formación de alianzas estratégicas en empresas de esta industria. Los hallazgos presentados en esta investigación, confirman que a diferencia de otras industrias, las empresas de software desarrollan libremente acuerdos de colaboración en forma de alianzas estratégicas con sus principales rivales, de igual manera queda demostrado que las empresas de menor tamaño son las que resultan más beneficiadas por este tipo de acuerdos de colaboración.

Sampson (2007) planteó un estudio en 463 alianzas estratégicas relacionadas con la industria de las telecomunicaciones. Partiendo del hecho de que las alianzas estratégicas contribuyen a la mejora del desempeño de las empresas, los resultados demuestran que aquellas alianzas con mediana diversidad tecnológica son las que resultan en mayor impacto para las empresas involucradas.

Zollo et al. (2002) presentan una investigación en 145 alianzas estratégicas relacionadas con la industria de la biotecnología, sus hallazgos demuestran la importancia de la experiencia previa de los socios en conformación de alianzas y la relevancia de las rutinas y procesos de colaboración entre las empresas como un elemento que impacta positivamente el desempeño de la alianza en su conjunto.

Por último Chang y Choi (1988), Keister (1998), Khanna y Rivkin (2001) estudian el fenómeno de las redes tomando como referente el concepto de “grupos estratégicos” el cual es otra de las clasificaciones de las redes interorganizacionales.

---

Chang y Choi (1988) plantearon un estudio en empresas coreanas que integran grupos estratégicos. Mediante el uso del concepto de los costos de transacción, los autores demuestran que aquellas empresas afiliadas a algún grupo estratégico presentan un desempeño económico superior que aquellas que no lo están, esto se debe fundamentalmente a que la estructura de organización en la que están organizadas las empresas al pertenecer a un grupo estratégico, les permite reducir las ineficiencias derivadas de las fallas organizacionales que las mismas empresas tienen.

Keister (1998) en su estudio sobre los grupos estratégicos en 540 empresas chinas, demuestra que las empresas que pertenecen a un grupo estratégico tienen un mejor desempeño que aquellas que no lo están. Adicionalmente el estudio demuestra que las empresas pertenecientes a grupos estratégicos que no están organizados jerárquicamente obtienen mejores resultados que aquellas que sí lo están, lo que sugiere que la no jerarquización en un grupo estratégico es una mejor estrategia para las empresas.

Khanna y Rivkin (2001) presentan una investigación en la que analizan los grupos estratégicos como un elemento de mejora de desempeño económico en 14 países de 3 continentes. Sus resultados confirman la importancia de este tipo de RIO a nivel país aunque éste desempeño siempre estará en función del contexto institucional con que cuente cada nación.

## **2.7. Megaplaneación y el enfoque de sustentabilidad**

Este último apartado de la revisión de literatura aborda el tema de la megaplaneación y el enfoque de sustentabilidad, primeramente se incluyen los aspectos relacionados con la perspectiva del valor añadido, aquí se abordan principalmente las aportaciones de Roger Kaufman, analizándolos en relación a las ideas de Porter y Kramer (2006) además de Prahalad (2005). También se incluyen

---

los principales argumentos de Hart y Milstein (2003) quienes desde un enfoque del management proponen una forma de gestionar las empresas de manera sustentable para la sociedad y el medio ambiente.

El referente conceptual para abordar el desempeño en las organizaciones es la propuesta de Kaufman (2004) en relación a lo que él llama megaplaneación. Este enfoque parte de la idea de que se debe añadir valor al cliente y a la sociedad de tal manera que se plantea el postulado: *Si su organización es la solución, ¿Cuál es el problema?* La perspectiva del valor añadido a la sociedad incluye el hecho de pasar de centrar a la gestión de la organización en sí misma a la consideración de generar aspectos valiosos tanto para los clientes como para la sociedad considerando que si bien es cierto, es importante agregar valor a los accionistas también debe ser prioritario el considerar a los clientes y la sociedad en esta generación de valor.

Si la organización no agrega valor a la sociedad entonces se lo está sustrayendo (Brethower, 2007). Este planteamiento obliga a los administradores y accionistas de las empresas a plantearse metas más allá del incremento en ventas, el aumento en la rentabilidad o el incremento en el retorno de la inversión, para considerar indicadores como la generación de empleo, la disminución en emisiones contaminantes o cuestiones relacionadas con la no discriminación de las personas.

Es importante mencionar que este enfoque tiene ciertas diferencias con el de responsabilidad social corporativa (Porter y Kramer, 2006) en el que al analizar la estrategia competitiva de las organizaciones se pone de manifiesto la importancia de que la empresa debe cumplir una responsabilidad social destinando ciertos recursos para este fin. Mientras en el primer enfoque (megaplaneación) se incluyen indicadores sociales sin necesidad de que la empresa realice actividades fuera de sus operaciones

---

normales, en el segundo enfoque (responsabilidad social) la propuesta es que al margen de las operaciones cotidianas de las empresas se destinen recursos financieros en acciones filantrópicas.

Los enfoques mencionados anteriormente tienen puntos coincidentes con la propuesta de Prahalad (2005) en el sentido de que no son excluyentes el hecho de hacer negocio y generar utilidades y al mismo tiempo mitigar uno de los principales problemas de la humanidad como es la pobreza extrema, de tal forma que las empresas puedan enfocar sus esfuerzos de mercado a los consumidores con menos recursos económicos, pero que representan una proporción mayor de la población.

Para Kaufman (2004) existen 6 factores críticos para lograr el éxito en las organizaciones estos factores deben considerarse seriamente al momento de aplicar la megaplaneación ya que representan elementos básicos en la conducción de las acciones de las empresas. A continuación se mencionan cada uno de ellos presentando una breve explicación: a) FCE 1, utilizar nuevos y más amplios horizontes para pensar, planificar, hacer y evaluar /mejorar continuamente: Salir de las zonas de confort de hoy en día; b) FCE 2, diferenciar entre fines y medios-concéntrense en el “qué” (Mega/Resultados, Macro/Outputs, Micro/Productos) antes que el “cómo”; c) FCE 3 utilizar los tres niveles de planificación y de resultados (Mega/Resultados, Macro/Outputs y Micro/Productos); d) FCE 4, preparar objetivos incluyendo la visión ideal y los objetivos de la misión que le indiquen cómo sabrá cuándo ha llegado; FCE 5, definir “necesidad” como un desajuste entre los resultados (No en términos de niveles insuficientes de recursos, niveles o métodos); FCE 6, utilizar una visión ideal como la base subyacente para la planificación (Los administradores y líderes de las empresas no deben limitarse a sus organizaciones).

Estos seis factores críticos de éxito obligan a los administradores y líderes de las empresas a cambiar de paradigmas

---

lo que significa que deben empezar a hacer las cosas de manera diferente considerando factores que antes no se tomaban en cuenta (una visión ideal e ir más allá de su organización) pero también distinguiendo conceptos que pudieran prestarse fácilmente a la confusión y que deben quedar suficientemente claros para plantearse correctamente los objetivos deseados y llegar a ellos en el momento estipulado, distinguiendo entre fines y medios y definiendo “necesidad” como un desajuste en los resultados y no como un deseo.

Si bien es cierto que la aplicación de lo anteriormente descrito en los factores críticos de éxito tiene cierto grado de dificultad para quienes dirigen las organizaciones en la actualidad, debe decirse que entre más rápido los administradores y líderes adopten esta nueva forma de trabajo, los resultados de sus organizaciones se verán positivamente afectados y tendrán más posibilidades de mantenerse en el mercado.

Hart y Milstein (2003), también abordan el enfoque hacia la sustentabilidad y el desarrollo social proponiendo lo que ellos denominan la creación del valor sustentable cuya propuesta se aprecia de manera resumida en la figura 5. Según estos autores las empresas deben desempeñarse bien simultáneamente en cada uno de los cuatro cuadrantes del modelo si se desea maximizar el valor de los accionistas.

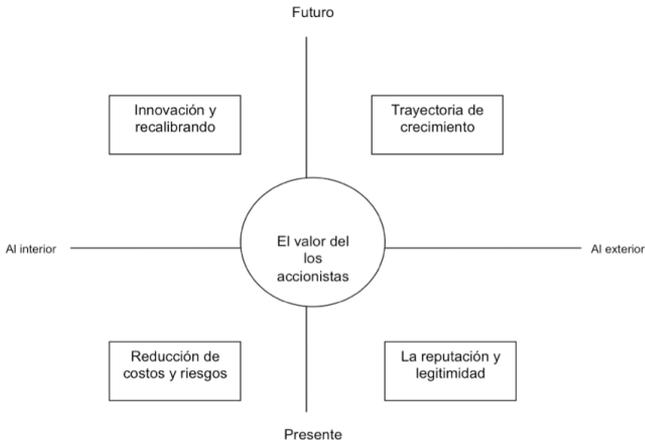


Figura 5. Modelo de la creación del valor sustentable.

Fuente: Adaptado de Hart y Milstein (2003).

La Figura muestra cuatro cuadrantes en los cuales se sustenta el valor de los accionistas, existen elementos internos y externos (eje de las X) que deben considerarse así como decisiones que afectaran en el corto plazo y en el largo plazo (eje de las Y). En lo referente al cuadrante superior izquierdo se consideran los elementos internos que tienen que ver con aspectos de largo plazo, aquí se agrupan todas las actividades que estén relacionadas con la innovación en productos y procesos Y con el reposicionamiento de la organización de tal manera que no solo es importante la eficiencia en el desempeño en el corto plazo si no ver más allá en el horizonte del tiempo.

El cuadrante inferior izquierdo está relacionado con los elementos internos de la organización que tienen que ver con el desempeño en el corto plazo y aquí se agrupan todas aquellas actividades que están relacionadas con la reducción de los costos y el riesgo. El tercero de los cuadrantes (superior derecho) contempla aspectos externos que se refieren al largo plazo, dentro de los cuales

debe plantearse la trayectoria de crecimiento de la empresa para definir adecuadamente el desempeño futuro de la misma.

Por último el cuadrante inferior derecho considera las dimensiones externas en el corto plazo, dentro de los cuales se incluye la reputación y la legitimidad de la empresa aquí debe considerarse la relación con los integrantes de la cadena de valor de la empresa (cliente y proveedores) además de organismos gubernamentales, comunidades organizaciones no gubernamentales y los medios de comunicación.

Al analizar las propuestas de Hart y Milstein (2003) y Kaufman (2004) pueden encontrarse algunas similitudes ya que lo que Hart y Milstein colocan en el eje de las X (elementos externos) están relacionados con la dimensión mega en términos de aportar valor a la sociedad, por otro lado, los cuadrantes que contemplan los elementos internos pueden entrar en la dimensión macro y micro que Kaufman propone.

Otra herramienta importante para entender el desempeño de las empresas bajo un enfoque social es el propuesto por Kaufman (2004), denominado Modelo de Elementos Organizacionales OEM (por sus siglas en inglés), con el cual se pretende llevar a la práctica la megaplaneación. Estos elementos se muestran en la Figura 6. El modelo OEM describe puntualmente lo que la organización usa, hace y produce. A continuación se describe cada uno de los elementos de este modelo.

| Nivel    | Nivel Actual | Metas |                   |
|----------|--------------|-------|-------------------|
| Mega     |              | ↔     | Necesidades       |
| Macro    |              | ↔     |                   |
| Micro    |              | ↔     |                   |
| Procesos |              | ↔     | Cuasi Necesidades |
| Inputs   |              | ↔     |                   |

Figura 6. Modelo de Elementos Organizacionales.

Fuente: Adaptado de Kaufman (2004).

---

Consecuencias (nivel mega). Este nivel de planificación refleja los fines últimos de una organización, es decir, los resultados que impactan positiva o negativamente a la sociedad y los clientes. En esta dimensión pueden agruparse aspectos como la supervivencia, autosuficiencia y la no discriminación. Por esta razón en el nivel mega se deben incluir todos aquellos resultados en los cuales la organización puede impactar de una manera positiva en su entorno. De esta forma el primer elemento del OEM define el valor añadido societal como el principal elemento para la planificación, dirección, diseño, desarrollo, implementación, evaluación y mejora continua.

Outputs (nivel macro). El segundo elemento del OEM es el nivel macro en el cual se incluye todos aquellos resultados que la organización genera hacia el exterior y que eventualmente producirán resultados mega. Los resultados macro son justamente lo que la planificación estratégica tradicional utiliza para medir el desempeño. En esta categoría se incluyen indicadores como rentabilidad, nivel de producción anual, nivel de ventas, participación en el mercado etc.

Productos (nivel micro). Se refiere al nivel de resultados que están relacionados con los componentes internos de la organización dentro de esta categoría entran los productos terminados, las competencias del personal, la calidad de los productos etc. Dicho de otra forma los productos son el resultado de los procesos en una organización y para los cuales se requieren ciertos recursos tangibles o intangibles.

Procesos. Este aspecto del modelo de elementos organizacionales incluye todos aquellos medios, actividades, programas o iniciativas que una empresa utiliza para lograr ciertos resultados. Según Kaufman (2004) “cualquier cosa que intente usar recursos y dé resultados es un proceso” (p.114). Los procesos también pueden entenderse como un conjunto de actividades que generan un resultado para la organización o los clientes.

---

Inputs. Son todos aquellos ingredientes insumos y materiales recursos financieros y humanos que una organización utiliza en sus procesos para lograr ciertos fines

Es importante mencionar que ningún elemento organizacional tiene más importancia que otro y la aplicación de cada uno de ellos debe garantizar que cada uno de estos elementos estén vinculados entre sí, de tal manera que existan una conexión entre ellos que permita la claridad en lo que la organización pretende conseguir.

Es importante decir que para la implementación de la megaplaneación, Kaufman (2004) propone una visión ideal, es decir, una forma de visualizar al mundo que todos desean tener y que, independientemente de lo utópico que pueda parecer, sirve de referencia y de guía para que las sociedades se acerquen a este ideal por lo menos de manera paulatina. La visión ideal es:

#### Visión Ideal Básica

El mundo que queremos ayudar a crear para el niño del mañana. No habrá pérdidas de vida ni eliminación o reducción de los niveles de bienestar, subsistencia, autosuficiencia y calidad de vida de ninguna clase, incluyendo (pero no imitando a: a) guerra y/o disturbio; b) cambios no internacionales causados por los seres humanos al medio ambiente, incluyendo la destrucción permanente del medio ambiente y/o tornándolo no renovable; c) asesinato, violación, delitos de violencia, robo, o destrucción de propiedad; d) abuso de drogas; e) enfermedad; f) contaminación; g) hambre y/o desnutrición; h) conducta destructiva, incluyendo niños compañero, esposo, uno mismo, mayores y otros; i) accidentes, incluyendo aquellos de transporte, hogar y empresa/lugar de trabajo; j) discriminación en base a variables irrelevantes como color, raza, edad, credo, genero, religión, riqueza, nacionalidad, o localidad; k) no existirá pobreza y todo hombre o mujer ganará lo necesario para poder vivir a menos que se encuentre en camino de ser autosuficientes e independientes; l) ningún adulto estará bajo

---

cuidado, custodia, o control de otra persona, agencia o sustancia; m) todos los ciudadanos adultos serán autosuficientes y dependientes de sí mismos como lo indica mínimamente su consumo que debe ser igual o menor que su producción.

Este planteamiento obliga a los tomadores de decisiones a incluir en sus planes el beneficio social y no solamente los beneficios directos para los accionistas y de alguna manera con esta forma de hacer planeación estratégica se puede medir clara y objetivamente de qué forma las organizaciones contribuyen o no a la generación de valor para la sociedad.

Otro elemento importante dentro de la megaplaneación es la determinación de necesidades, la cual según Kaufman (2004), puede desarrollarse a través de nueve pasos: a) decidir planificar usando información de una determinación de necesidades (no deseos); b) identificar los tres niveles de determinación (y planificación) de necesidades que serán incluidas: mega, macro y micro y comprometerse a la determinación (y planificación) de necesidades que se inicia en el nivel mega; c) identificar a los participantes en la determinación de necesidades y planificación; d) obtener la participación de los socios en la determinación de necesidades (y planificación); e) obtener la aceptación de mega como marco de referencia de la determinación de necesidades (y planificación); f) recopilar información sobre necesidades externas e internas; g) enumerar las necesidades identificadas, documentadas y acordadas; h) ubicar las necesidades en orden de prioridades (basándose en los costos de encontrar y no encontrar las necesidades), ordenar según su prioridad y reconciliar diferencias; i) enumere los problemas (necesidades seleccionadas) a resolver y obtenga el acuerdo de los socios.

También debe decirse que al momento de implementar la megaplaneación será necesario el establecimiento de indicadores que reflejen los resultados en los diferentes niveles de desempeño, de

---

hecho Guerra (2007) en su proceso para evaluar el impacto plantea como uno de los pasos a seguir la derivación de los indicadores de medición, los cuales deben ser seleccionados cuidadosamente de tal manera que reflejen el desempeño de la organización.

Al respecto Parmenter (2007) menciona que existen diversos tipos de mediciones del desempeño, por ejemplo, los indicadores claves de resultados, los indicadores de desempeño y los indicadores clave de desempeño o KPI por sus siglas en inglés. Estos últimos son aquellos que al modificarse positiva o negativamente afectan directamente a otros indicadores de la organización.

Por otro lado, es importante mencionar que se han desarrollado estudios sobre RIO's bajo el enfoque de la megaplaneación, Miranda (2009) planteó un estudio en un grupo de pequeñas y medianas empresas conformadas en cluster, el cual es una modalidad de RIO. En este estudio se plantearon indicadores mega, macro y micro para evaluar el desempeño de las organizaciones pertenecientes al cluster, Los resultados presentados indican que los indicadores con un comportamiento positivo son el número de empleos generados, el número de salarios mínimos por ingreso anual per cápita, el número de empresas que manejan tratamientos de residuos, el porcentaje de incremento de las ventas, el porcentaje del personal considerado como mano de obra calificada, el número de alianzas con instituciones y organismos y el porcentaje de empresas que participan en ferias y eventos nacionales e internacionales. Por otro lado, los indicadores que no presentaron impacto positivo fueron el porcentaje de ingresos obtenidos por la exportación de productos y servicios, el porcentaje de financiamiento externo, el porcentaje de empresas que comercializan sus productos vía internet, el número de productos y/o procesos certificados y el porcentaje de eficiencia en reciclaje.

Por su parte, Vazquez (2011) desarrolló una investigación

---

en una red de organizaciones comunitarias y evaluó los resultados obtenidos por organismos prestadores de servicios financieros, de tal manera que considerando a los prestatarios de microcréditos, logra demostrar que este conjunto de microempresas se ven beneficiadas con estos apoyos económicos y presenta evidencia de los efectos positivos de esta figura de apoyo financiero para las microempresas pertenecientes a la red.

Es importante mencionar que para la presente investigación el modelo utilizado es el de megaplaneación de Kaufman (2004), ya que su planteamiento de los niveles de desempeño mega, macro y micro presentan una plataforma clara de entendimiento que puede ser fácilmente aplicada al momento de estudiar los resultados obtenidos por el grupo de empresas comunitarias que conforman la red de los corredores de turismo alternativo.



---

## **Capítulo III**

### **Método**

La manera de conducir una investigación debe garantizar la objetividad de los resultados que se obtengan de ella, por esta razón la elección de la metodología constituye un elemento fundamental en la generación de conocimiento. En el presente apartado se describen los tres elementos fundamentales en la conducción del estudio, por una parte los sujetos que son quienes están bajo observación en el proceso de investigación, los materiales que constituyen aquellos instrumentos para recabar la información de las diferentes fuentes y por último el procedimiento que incluye la ruta metodológica que se siguió para la obtención de resultados.

#### **3.1. Sujetos**

Para llevar a cabo la presente investigación se consideraron como sujetos de estudio dos empresas que forman parte del proyecto CTASS. Se trata de la cooperativa denominada “La Aduana Puerta de Entrada a la Magia y Tradición” y la empresa comunitaria “Buenavista”. Estas empresas fueron seleccionadas debido a que son las que han permanecido prestando los servicios turísticos de manera regular y continúan teniendo relación directa con quienes coordinan el proyecto de los CTASS en el ITSON, específicamente en la dirección de ciencias económico administrativas. A continuación se describen las particularidades de cada una de ellas.

La cooperativa “La Aduana Puerta de Entrada a la Magia y Tradición” que para efectos prácticos se denominará “Cooperativa La Aduana”, opera justamente en la comunidad de La Aduana, Sonora, situada a 16 kilómetros del municipio de Álamos, e

---

inició sus operaciones en el año de 2003, cuando a iniciativa de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) se inició con un proyecto de ecoturismo para promover el cuidado del medio ambiente y el desarrollo social y económico de la comunidad.

A pesar de que los integrantes activos de esta cooperativa varía regularmente, en promedio se trata de 13 participantes que operan el servicio de recorridos dentro de la comunidad. Su principal atractivo es la visita a la llamada “mina del pulpo” donde los visitantes pueden practicar rappel en un tiro de mina. En cuanto al tema de organización, esta cooperativa cuenta con una estructura básica en la que se encuentra un líder o coordinador general cuya principal función es la designación de actividades específicas de los demás integrantes de la cooperativa.

Por otro lado, se encuentran los guías principales, quienes tienen la responsabilidad de dirigir a los diferentes grupos de visitantes en la comunidad y de tomar aquellas decisiones referentes al cambio en la rutina de recorridos en función de los requerimientos específicos de los visitantes. Otro de los puestos es el guía de apoyo, quien se encarga de secundar al guía principal en sus actividades y es el responsable del equipo suministrado a los turistas para la realización de las diferentes actividades dentro de la comunidad. El resto de los integrantes de la cooperativa se considera personal de apoyo, lo cual significa que contribuyen en las labores de limpieza de los senderos, además diversas actividades que contribuyen a la correcta operación de los servicios turísticos prestados por la cooperativa.

Otro de los sujetos de esta investigación es la Empresa Comunitaria de Buenavista, la cual inició sus operaciones en 2006 y es importante mencionar que antes de formarla ya se ofrecían ciertos recorridos en el Río yaqui por dos de sus integrantes. La primera característica de esta empresa es que no está legalmente constituida, a pesar de este hecho operan regularmente en la comunidad de

---

Buenavista, Sonora la cual está situada a 23 Kilómetros de Ciudad Obregón, en el municipio de Cajeme.

Otra particularidad de esta empresa es que dentro de esta organización existen dos grupos de integrantes, en primer lugar están aquellos que son responsables del recorrido turístico en el Río Yaqui y por otro lado, se encuentran aquellos quienes se encargan del recorrido histórico en la comunidad y de la prestación del servicio de alimentos, venta de artículos de la región y recorridos en caballo. Debe mencionarse que para fines prácticos estos dos grupos serán, considerados como una sola entidad ya que los recorridos realizados por los turistas incluyen invariablemente todos los servicios mencionados anteriormente, además de que resulta conveniente para el análisis de los resultados.

Debe mencionarse que en ninguna de las empresas estudiadas los integrantes dependen al 100 % de los ingresos percibidos por la actividad turística, de hecho todos ellos tiene otras alternativas de subsistencia de tal manera que lo que reciben por la prestación de servicios turísticos representa un complemento a sus ingresos familiares.

### **3.2. Materiales**

Para el desarrollo de esta investigación se diseñó un instrumento de recolección de información a través del cual se obtuvieron los datos que reflejan los niveles de desempeño de las empresas sujetas de estudio, de tal forma que puedan cuantificarse los niveles mega, macro y micro a través de indicadores previamente establecidos.

El instrumento está diseñado en formato de entrevista estructurada y contiene básicamente cinco apartados:

El primer apartado de la entrevista contiene los datos generales de la empresa, incluyendo su nombre, y la información general de la persona entrevistada. Posteriormente se plantean una

---

serie de cuestionamientos relacionados con la conformación de la empresa comunitaria y la participación de organismos e instituciones gubernamentales que han apoyado la actividad turística. El tercer apartado del instrumento tiene relación con el nivel de desempeño mega, en esta sección se recolecta información sobre los accidentes de trabajo, el número de personas colaborando con la empresa en cada uno de los meses analizados y el ingreso de cada trabajador. Posteriormente se incluyó el apartado relacionado con el nivel macro que incluye los ingresos por recorridos, alimentación y hospedaje durante los veinticuatro meses analizados. Por último se incluyen los cuestionamientos en el nivel micro relacionados con el número de visitantes atendidos y las acciones realizadas por la empresa que están encaminadas a la conservación del medio ambiente.

### **3.3. Procedimiento**

Los pasos que se siguieron para la elaboración de la presente investigación están basados en Guerra (2007) en lo que la autora denomina “Proceso para evaluar el impacto” el cual consiste en siete grandes pasos que conducen al evaluador-investigador a los resultados en función de las preguntas ya planteadas. A continuación se mencionan cada uno de estos pasos y se hace una descripción general.

a) Se identificaron los Stakeholders y expectativas. Este primer paso de la metodología está relacionado con identificar quienes son los que forman parte del proyecto y quienes en un momento dado pueden afectar directa o indirectamente los resultados que se desean obtener. De acuerdo a Guerra (2007) este primer paso se resuelve contestando a la pregunta ¿Quién puede ser impactado por la evaluación, o quién podrá potencialmente impactar la evaluación de un modo significativo?

Para efectos de esta investigación pueden identificarse

---

principalmente dos *Stakeholders*:

1. Empresas comunitarias. Las empresas comunitarias que conforman los CTASS constituyen uno de los principales elementos a considerar para la evaluación que se pretende desarrollar, son estas organizaciones las que dan sentido a la investigación en términos del desempeño que éstas han tenido al conformarse en la RIO de los CTASS de turismo alternativo.

2. Organismos Gubernamentales. El principal organismo gubernamental que está involucrado en los CTASS es la comisión nacional de áreas naturales protegidas (CONANP). Este organismo cuyo objetivo fundamental es la preservación de la naturaleza en regiones específicas del país, se ha convertido en un factor muy importante para el desarrollo de algunas empresas comunitarias (principalmente la comunidad de La Aduana) ya que a través de sus programas han fomentado el turismo en sus regiones de influencia con una responsabilidad medioambiental muy elevada.

b) Se determinaron las decisiones y objetivos clave. En términos de la operación del proyecto de “Los CTASS” los resultados de la presente investigación pueden ser útiles en función de cada uno de los actores involucrados y el uso que se le puede dar a esta información.

En el caso de las empresas comunitarias pueden tomar ciertas decisiones relacionadas con su desempeño, sobre todo en aquellos aspectos que estén relacionados con la forma en la que este desempeño puede mejorarse e identificar en un momento dado de qué manera puede generarse esta mejora.

Por último, algunos stakeholders como la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas

---

(CONANP) pueden verificar en qué medida sus acciones han apoyado el desarrollo de las empresas en las comunidades donde tienen influencia, para de esta forma determinar qué tipos de apoyos se requieren gestionar para tales organizaciones.

c) Se derivaron indicadores de medición. En este apartado se contempla identificar y describir claramente cuáles son los indicadores que deberán tomarse en cuenta para valorar el desempeño mega, macro y micro de las empresas, de tal forma que a través de ellos se puedan responder las preguntas de investigación y los objetivos planteados para el presente estudio. Para derivar estos indicadores el punto de referencia fue la visión ideal de Kaufman (2004), a partir de la cual los integrantes de las empresas comunitarias identificaron cuáles de los elementos de la visión ideal pudieran ser impactados por la actividad de la empresa comunitaria, de esta forma e impartiendo talleres en las comunidades que integran los CTASS, los mismos participantes definieron su misión y su visión e identificaron cuales serían los indicadores con los cuales pudieran impactar la visión ideal evidentemente considerando el alcance que con su microempresa lograrían.

En la Tabla 3 se muestran cada uno de estos indicadores en sus tres niveles: mega, macro y micro.

**TABLA 3. Indicadores de desempeño.**

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
|                                    | <b>MEGA (Social)</b>  |
| <b>PRODUCTO</b>                    | <b>INDICADORES</b>  |
| <b>Autosuficiencia sustentable</b> | Número de accidentes de trabajo.<br>Número de puestos de trabajo generados por la empresa.<br>Número de salarios mínimos percibidos por los trabajadores. |
|                                    | <b>MACRO(Organización)</b>  |
| <b>Producto</b>                    | <b>Indicadores</b>  |
| <b>Corredor ecoeficiente</b>       | Ingresos por servicios de recorridos.<br>Ingresos por servicios de alimentación.<br>Ingresos por hospedaje.   |
|                                    | <b>MICRO(Empresa)</b>   |
| <b>Producto</b>                    | <b>Indicadores</b>  |
| <b>Empresas sustentables</b>       | Número de actividades para la conservación del medio ambiente.<br>Número de turistas recibidos.<br>Gasto promedio por visitante.                          |

d) Se identificaron las fuentes de información. Para efectos de la presente investigación existen fundamentalmente dos fuentes de información para la recolección de los datos que posteriormente serán analizados e interpretados, por un lado se encuentran los mismos registros que guardan las empresas comunitarias, por lo que será necesario contactar directamente a los responsables de cada una de ellas y por otro lado se considerarán algunos registros que el mismo ITSON tiene y que están relacionados con el proyecto de los CTASS.

e) Se seleccionaron los instrumentos para la recolección de datos. Se diseñó una entrevista estructurada para la recolección de la información, este instrumento cuenta con cinco apartados: Datos generales, Generalidades de la conformación de la empresa comunitaria, y los tres niveles de desempeño mega, macro y micro. La validación de estos instrumentos se hizo mediante el método de validación de contenido por expertos y se consideraron dos

especialistas quienes han desarrollado investigaciones en cuanto al tema de redes de organizaciones. Dado que se trata de una entrevista estructurada y no de un cuestionario aplicado masivamente en el que intervenga una población o una muestra, en la presente investigación no fue considerada la prueba de confiabilidad. En cuanto al valor esperado de indicadores, los mismos integrantes de estas empresas definieron el valor que sería considerado como mínimo aceptable para ser considerado como meta cumplida. En el caso de algunos de los indicadores se consideró información histórica de los resultados obtenidos en meses anteriores a la impartición del taller. A continuación se presentan los valores esperados para cada uno de los indicadores establecidos para la empresa de La Aduana.

**TABLA 4. Valor esperado indicadores La Aduana.**

| MEGA (Social)               |  |   |
|-----------------------------|--|---|
| Producto                    | Indicadores  | Valor esperado  |
| Autosuficiencia sustentable | Número de accidentes de trabajo.                               | Cero  |
|                             | Número de puestos de trabajo generados por la empresa.         | Al menos 10 empleados participando en actividades de la empresa.                  |
|                             | Número de salarios mínimos percibidos por los trabajadores.    | Al menos 0.5 salarios mínimos mensuales por trabajador.                           |
| MACRO (Organización)        |  |   |
| Producto                    | Indicadores  | Valor esperado  |
| Corredor Ecoeficiente       | Ingresos por servicios de recorridos                           | \$ 11,250 pesos al mes (\$135,000 al año) (900 turistas por año x \$150)          |
|                             | Ingresos por servicios de alimentación.                        | \$ 1, 687 pesos al mes(Al menos el 15% de los ingresos percibidos por recorridos) |
|                             | Ingresos por servicio de hospedaje                             | \$ 1,000 pesos al mes (Al menos dos rentas mensuales de la cabaña)                |
| MICRO (Productos)           |  |   |
| Producto                    | Indicadores  | Valor esperado  |
| Empresas sustentables       | Número de actividades para la conservación del medio ambiente. | Al menos una actividad implementada por mes.                                      |
|                             | Número de turistas recibidos                                   | Al menos 75 turistas al mes (900 turistas al año).                                |
|                             | Gasto promedio por visitante                                   | Al menos \$ 150 pesos por turista.  |

A continuación se presentan los valores esperados o mínimos aceptables para los indicadores mega, macro y micro de la empresa comunitaria de Buenavista.

**TABLA 5. Valor esperado indicadores Buenavista.**

| MEGA (Social)               |  |  |
|-----------------------------|--|--|
| Producto                    | Indicadores  | Valor esperado   |
| Autosuficiencia sustentable | Número de accidentes de trabajo.                               | Cero   |
|                             | Número de puestos de trabajo generados por la empresa.         | Al menos 7 empleados participando en las actividades de la empresa |
|                             | Número de salarios mínimos percibidos por los trabajadores     | Al menos 0.5 salarios mínimos mensuales por trabajador             |
| MACRO(Organización)         |  |  |
| Producto                    | Indicadores  | Valor esperado   |
| Corredor Coeficiente        | Ingresos por servicios de recorridos                           | \$ 6,750 al mes (Al menos 540 turistas al año).                    |
|                             | Ingresos por servicios de alimentación                         | \$ 945 pesos al mes  |
| MICRO (Productos)           |  |  |
| Producto                    | Indicadores  | Valor esperado   |
| Empresas sustentables       | Número de turistas recibidos.                                  | Al menos 45 turistas al mes (540 turistas al año)                  |
|                             | Número de actividades para la conservación del medio ambiente. | Al menos una acción implementada por mes.                          |
|                             | Gasto promedio por visitante.                                  | Al menos \$150 pesos por turista.                                  |

f) Se seleccionaron las herramientas para el análisis de datos. Una vez recolectada la información de cada una de las empresas comunitarias se hicieron dos tipos de análisis con los datos. El primero de ellos considera el comportamiento individual de cada una de las empresas en cuanto al resultado de los indicadores mega, macro y micro a través del tiempo. El segundo análisis consiste en un ejercicio comparativo entre las organizaciones sujetas de estudio, de tal forma que se puedan contrastar los resultados haciendo uso de tablas con los indicadores de desempeño de cada una de las empresas.

---

g) Comunicación de resultados y recomendaciones. En este punto debe decirse que es necesario que los involucrados en el proyecto de los CTASS conozcan los resultados de esta investigación para que de esta forma se pueda soportar la toma de decisiones que en un futuro realicen. Esto puede hacerse en presentaciones personales o en reuniones de trabajo donde se analicen los hallazgos generados en el estudio. Debe también mencionarse que en el presente documento se generó una propuesta que permitirá la mejora del desempeño de las empresas involucradas en los CTASS, de tal forma que considerando las ventajas de conformar una RIO se puedan aprovechar los recursos conjuntos para tener mejores resultados en las organizaciones que participen. De igual manera es importante la publicación de estos resultados, ya sea como documento de tesis o como artículo en revista especializada.

---

## **Capítulo IV**

### **Resultados y discusión**

En este cuarto capítulo, se presentan los resultados que se originaron para dar respuesta a la pregunta de investigación. Estos resultados se analizan a la luz de los indicadores ya preestablecidos para ello y adicionalmente se hace un análisis comparativo de éstos resultados entre las empresas comunitarias. En un apartado final se presenta la discusión relacionada con los hallazgos de la presente investigación al relacionarlos con otros estudios referentes a la literatura de redes interorganizacionales y desempeño.

#### **4.1. Resultados**

El apartado de resultados se divide fundamentalmente en tres. Primeramente se analiza el comportamiento de los indicadores mega, macro y micro en la empresa comunitaria de La Aduana, para posteriormente analizar los resultados obtenidos por la empresa comunitaria de Buenavista. Por último se presenta un análisis comparativo sobre ambas empresas para determinar las diferencias en el desempeño de estas organizaciones.

**4.1.1. Resultados empresa comunitaria La Aduana.** El primero de los indicadores mega se denomina “Número de accidentes de trabajo” y el valor esperado para este indicador en la empresa comunitaria de La Aduna es cero. Como puede observarse en la tabla 6 no se cumplió con la meta establecida, ya que a lo largo del periodo analizado se presentaron nueve accidentes de trabajo, aunque es importante resaltar que en la mayoría de los meses analizados este indicador fue cero.

En el caso del indicador “Número de puestos de trabajo

---

generados por la empresa” también puede decirse que la meta no fue cumplida ya que en la mayoría de los meses analizados el número de trabajadores participantes en las actividades de la empresa fue menor a diez, solo en cuatro de los meses (abril, mayo y noviembre de 2010 y noviembre de 2011) se cumplió la meta establecida. Debe mencionarse que en ocho de los periodos que se analizaron no hubo participación de trabajadores en la empresa debido a que en estos meses no se recibieron visitantes en la comunidad.

El tercero de los indicadores mega en el caso de la comunidad La Aduna es el “Número de salarios mínimos percibidos por los trabajadores” y los resultados demuestran que no se cumplió con el mínimo aceptable ya que lo estipulado era 0.5 salarios mínimos mensuales por trabajador y en ninguno de los meses analizados se llegó a este porcentaje. Los meses cuyo ingreso promedio fueron los más altos son noviembre 2010 y noviembre del 2011 con 0.22 y 0.23 salarios mínimos respectivamente.

**TABLA 6. INDICADORES mega: empresa comunitaria La Aduana.**

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

| Período | Número de accidentes de trabajo |          |           |    |      |          | Número de puestos de trabajo generados por la empresa |       |           |          |          |       | Número de salarios mínimos percibidos por los trabajadores. |          |           |       |  |  |
|---------|---------------------------------|----------|-----------|----|------|----------|---|-------|-----------|----------|----------|-------|---|----------|-----------|-------|--|--|
|         | Valor                           |          | Variación |    | %    |          | Valor   |       | Variación |          | %        |       | Valor   |          | Variación |       |  |  |
|         | Real                            | Esperado | Absoluta  | %  | Real | Esperado | Absoluta  | %     | Real      | Esperado | Absoluta | %     | Real  | Esperado | Absoluta  | %     |  |  |
| ene-10  | 0                               | 0        | 0         | 0% | 0    | 10       | -10   | -100% | 0         | 0.5      | -0.5     | -100% | 0   | 0.5      | -0.5      | -100% |  |  |
| feb-10  | 1                               | 0        | 1         | 0% | 6    | 10       | -4  | -40%  | 0.11      | 0.5      | -0.39    | -78%  | 0.11  | 0.5      | -0.39     | -78%  |  |  |
| mar-10  | 1                               | 0        | 1         | 0% | 8    | 10       | -2  | -20%  | 0.09      | 0.5      | -0.41    | -82%  | 0.09  | 0.5      | -0.41     | -82%  |  |  |
| abr-10  | 0                               | 0        | 0         | 0% | 10   | 10       | 0   | 0%    | 0.17      | 0.5      | -0.33    | -66%  | 0.17  | 0.5      | -0.33     | -66%  |  |  |
| may-10  | 1                               | 0        | 1         | 0% | 14   | 10       | 4   | 40%   | 0.19      | 0.5      | -0.31    | -62%  | 0.19  | 0.5      | -0.31     | -62%  |  |  |
| jun-10  | 0                               | 0        | 0         | 0% | 5    | 10       | -5  | -50%  | 0.09      | 0.5      | -0.41    | -82%  | 0.09  | 0.5      | -0.41     | -82%  |  |  |
| jul-10  | 0                               | 0        | 0         | 0% | 0    | 10       | -10   | -100% | 0         | 0.5      | -0.5     | -100% | 0   | 0.5      | -0.5      | -100% |  |  |
| ago-10  | 0                               | 0        | 0         | 0% | 0    | 10       | -10   | -100% | 0         | 0.5      | -0.5     | -100% | 0   | 0.5      | -0.5      | -100% |  |  |
| sep-10  | 0                               | 0        | 0         | 0% | 0    | 10       | -10   | -100% | 0         | 0.5      | -0.5     | -100% | 0   | 0.5      | -0.5      | -100% |  |  |
| oct-10  | 0                               | 0        | 0         | 0% | 7    | 10       | -3  | -30%  | 0.09      | 0.5      | -0.41    | -82%  | 0.09  | 0.5      | -0.41     | -82%  |  |  |
| nov-10  | 1                               | 0        | 1         | 0% | 13   | 10       | 3   | 30%   | 0.22      | 0.5      | -0.28    | -56%  | 0.22  | 0.5      | -0.28     | -56%  |  |  |
| dic-10  | 0                               | 0        | 0         | 0% | 5    | 10       | -5  | -50%  | 0.13      | 0.5      | -0.37    | -74%  | 0.13  | 0.5      | -0.37     | -74%  |  |  |
| ene-11  | 0                               | 0        | 0         | 0% | 0    | 10       | -10   | -100% | 0         | 0.5      | -0.5     | -100% | 0   | 0.5      | -0.5      | -100% |  |  |



---

Debe mencionarse que para el cálculo del ingreso promedio expresado en salarios mínimos se utilizó la información presentada por el SAT (2011) en donde se menciona que para el año de 2010 el salario mínimo fue de 1,634.1 pesos mensuales, mientras que para el año de 2011 fue de 1,772.4 pesos mensuales.

El primero de los indicadores macro es denominado “Ingresos por servicios de recorridos” cuyo mínimo aceptable es 11,250.00 pesos al mes y como puede observarse en la tabla 7, los resultados demuestran que este indicador no cumplió con el desempeño esperado ya que solo en el mes de noviembre de 2010 y noviembre del 2011 se superó esta cantidad, sin embargo en el resto de los meses, el ingreso por recorridos está por debajo de los 11,250.00 pesos. Debe decirse que en ocho de los meses analizados la empresa comunitaria no presentó ingresos por la actividad turística.

El segundo de los indicadores macro es denominado “Ingresos por hospedaje” cuyo mínimo aceptable es 1,000.00 pesos al mes. Nuevamente los resultados demuestran que no se cumplió con la meta establecida ya que en la mayoría de los meses analizados este indicador tiene un valor de cero aunque en el mes de mayo 2010 y agosto de 2011 sí se logró el mínimo aceptable de 1,000.00 pesos de ingreso por hospedaje.

El último de los indicadores macro “Ingresos por servicios de alimentación” tiene un mínimo aceptable de 1,687.00 pesos al mes y los resultados demuestran que esta meta no fue cumplida ya que en la mayoría de los meses analizados la empresa no obtuvo ingresos por alimentación y solo en tres de los veinticuatro meses se obtuvieron recursos por concepto de servicios de alimentación, aunque debe decirse que ninguno de estos montos supera la meta establecida inicialmente.

TABLA 7. Indicadores Macro: empresa comunitaria La Aduana.

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

| Periodo | Ingresos por servicios de recorridos |          |                       | Ingresos por servicios de hospedaje |       |          | Ingresos por servicios de alimentación |       |      |          |                       |       |
|---------|--------------------------------------|----------|-----------------------|-------------------------------------|-------|----------|--|-------|------|----------|-----------------------|-------|
|         | Real                                 | Esperado | Variación<br>Absoluta | %                                   | Real  | Esperado | Variación<br>Absoluta                  | %     | Real | Esperado | Variación<br>Absoluta | %     |
| ene-10  | 0                                    | 11250    | -11250                |                                     | 0     | 1,000    | -1000                                  |       | 0    | 1,687    | -1687                 |       |
| feb-10  | 2,370                                | 11,250   | -8880                 | -100%                               | 0     | 1,000    | -1000                                  | -100% | 0    | 1,687    | -1687                 | -100% |
| mar-10  | 2,220                                | 11,250   | -9030                 | -79%                                | 500   | 1,000    | -500                                   | -100% | 0    | 1,687    | -1687                 | -100% |
| abr-10  | 9,980                                | 11250    | -1270                 | -80%                                | 0     | 1,000    | -1000                                  | -50%  | 800  | 1,687    | -887                  | -100% |
| may-10  | 10,440                               | 11,250   | -810                  | -11%                                | 1,000 | 1,000    | 0                                      | -100% | 0    | 1,687    | -1687                 | -53%  |
| jun-10  | 2600                                 | 11250    | -8650                 | -7%                                 | 0     | 1,000    | -1000                                  | 0%    | 0    | 1,687    | -1687                 | -100% |
| jul-10  | 0                                    | 11250    | -11250                | -77%                                | 0     | 1,000    | -1000                                  | -100% | 0    | 1,687    | -1687                 | -100% |
| ago-10  | 0                                    | 11250    | -11250                | -100%                               | 0     | 1,000    | -1000                                  | -100% | 0    | 1,687    | -1687                 | -100% |
| sep-10  | 0                                    | 11250    | -11250                | -100%                               | 0     | 1,000    | -1000                                  | -100% | 0    | 1,687    | -1687                 | -100% |
| oct-10  | 2,340                                | 11,250   | -8910                 | -100%                               | 0     | 1,000    | -1000                                  | -100% | 0    | 1,687    | -1687                 | -100% |
| nov-10  | 11,420                               | 11,250   | 170                   | -79%                                | 0     | 1,000    | -1000                                  | -100% | 0    | 1,687    | -1687                 | -100% |
| dic-10  | 2300                                 | 11250    | -8950                 | 2%                                  | 0     | 1,000    | -1000                                  | -100% | 0    | 1,687    | -1687                 | -100% |

|        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ene-11 | 0      | 11250  | -11250 | -100% | 0     | 1,000 | -1000 | -100% | 0     | 1,687 | -1687 | -100% |
| feb-11 | 0      | 11250  | -11250 | -100% | 0     | 1,000 | -1000 | -100% | 0     | 1,687 | -1687 | -100% |
| mar-11 | 2,610  | 11,250 | -8640  | -77%  | 0     | 1,000 | -1000 | -100% | 0     | 1,687 | -1687 | -100% |
| abr-11 | 4,960  | 11,250 | -6290  | -56%  | 500   | 1,000 | -500  | -50%  | 0     | 1,687 | -1687 | -100% |
| may-11 | 3,100  | 11,250 | -8150  | -72%  | 0     | 1,000 | -1000 | -100% | 0     | 1,687 | -1687 | -100% |
| jun-11 | 0      | 11250  | -11250 | -100% | 0     | 1,000 | -1000 | -100% | 0     | 1,687 | -1687 | -100% |
| jul-11 | 0      | 11250  | -11250 | -100% | 0     | 1,000 | -1000 | -100% | 0     | 1,687 | -1687 | -100% |
| ago-11 | 1,650  | 11,250 | -9600  | -100% | 1,000 | 1,000 | 0     | -100% | 1,050 | 1,687 | -637  | -100% |
| sep-11 | 1,200  | 11,250 | -10050 | -89%  | 0     | 1,000 | -1000 | 0%    | 0     | 1,687 | -1687 | -38%  |
| oct-11 | 4,450  | 11,250 | -6800  | -60%  | 0     | 1,000 | -1000 | -100% | 0     | 1,687 | -1687 | -100% |
| nov-11 | 15,240 | 11,250 | 3990   | 35%   | 0     | 1,000 | -1000 | -100% | 910   | 1,687 | -777  | -100% |
| dic-11 | 3,400  | 11,250 | -7850  | -70%  | 0     | 1,000 | -1000 | -100% | 0     | 1,687 | -1687 | -46%  |

---

En la Tabla 8, pueden observarse los indicadores micro, el primero de ellos es el “Número de turistas recibidos” el cual tiene un mínimo aceptable de setenta y cinco turistas al mes y los resultados muestran que solo tres de los veinticuatro meses analizados cumplieron con el desempeño esperado, sin embargo la mayoría de los demás periodos se encuentra por debajo de la meta establecida. Es importante mencionar que en ocho de los veinticuatro meses analizados no se recibieron turistas para ser atendidos por la empresa comunitaria.

El segundo de los indicadores micro es el “Gasto promedio por visitante” y el mínimo aceptable es de al menos \$150.00 pesos por turista, los resultados demuestran que no se cumplió con el desempeño esperado ya que solo en ocho de los veinticuatro meses analizados se llegó a la meta, mientras que en ocho de los meses, a pesar de haberse registrado actividad en la recepción de turistas, no se alcanzaron los \$ 150.00 pesos establecidos como mínimos. En el resto de los meses el gasto promedio fue cero.

El último de los indicadores micro es denominado “Número de actividades para la conservación del medio ambiente” y se consideró como mínimo aceptable al menos una actividad implementada por mes, los resultados demuestran que solo en diez de los meses analizados se cumplió con esta meta mientras que en el resto de los meses no se registraron actividades para la conservación del medio ambiente implementadas por la empresa comunitaria de La Aduana.

**TABLA 8. Indicadores Micro: empresa comunitaria La Aduana.**

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

| Periodo | Número de turistas recibidos |          |           |       | Gasto promedio por visitante \$ |          |           |       | Número de actividades para la conservación del medio ambiente |          |           |       |
|---------|------------------------------|----------|-----------|-------|---------------------------------|----------|-----------|-------|---|----------|-----------|-------|
|         | Valor                        |          | Variación |       | Valor                           |          | Variación |       | Valor   |          | Variación |       |
|         | Real                         | Esperado | Absoluta  | %     | Real                            | Esperado | Absoluta  | %     | Real  | Esperado | Absoluta  | %     |
| ene-10  | 0                            | 75       | -75       | -100% | 0                               | 150      | -150      | -100% | 1   | 1        | 0         | 0%    |
| feb-10  | 15                           | 75       | -60       | -80%  | 158                             | 150      | 8         | -100% | 0   | 1        | -1        | -100% |
| mar-10  | 12                           | 75       | -63       | -84%  | 226.7                           | 150      | 76.66     | 51%   | 1   | 1        | 0         | 0%    |
| abr-10  | 58                           | 75       | -17       | -23%  | 185.9                           | 150      | 35.86     | 24%   | 1   | 1        | 0         | 0%    |
| may-10  | 83                           | 75       | 8         | 11%   | 137.8                           | 150      | -12.17    | -8%   | 0   | 1        | -1        | -100% |
| jun-10  | 44                           | 75       | -31       | -41%  | 59.09                           | 150      | -90.91    | -61%  | 0   | 1        | -1        | -100% |
| jul-10  | 0                            | 75       | -75       | -100% | 0                               | 150      | -150      | -100% | 0   | 1        | -1        | -100% |
| ago-10  | 0                            | 75       | -75       | -100% | 0                               | 150      | -150      | -100% | 1   | 1        | 0         | 0%    |
| sep-10  | 0                            | 75       | -75       | -100% | 0                               | 150      | -150      | -100% | 1   | 1        | 0         | 0%    |
| oct-10  | 43                           | 75       | -32       | -43%  | 54.41                           | 150      | -95.59    | -64%  | 1   | 1        | 0         | 0%    |
| nov-10  | 65                           | 75       | -10       | -13%  | 175.7                           | 150      | 25.69     | 17%   | 1   | 1        | 0         | 0%    |
| dic-10  | 19                           | 75       | -56       | -75%  | 121.1                           | 150      | -28.95    | -19%  | 0   | 1        | -1        | -100% |

|        |    |    |     |       |     |         |   |   |    |       |
|--------|----|----|-----|-------|-----|---------|---|---|----|-------|
| ene-11 | 0  | 75 | -75 | 0     | 150 | -150    | 0 | 1 | -1 | -100% |
| feb-11 | 0  | 75 | -75 | 0     | 150 | -150    | 0 | 1 | -1 | -100% |
| mar-11 | 13 | 75 | -62 | 200.8 | 150 | 50.76   | 1 | 1 | 0  | 0%    |
| abr-11 | 29 | 75 | -46 | 188.3 | 150 | 38.27   | 0 | 1 | -1 | -100% |
| may-11 | 33 | 75 | -42 | 93.93 | 150 | -56.07  | 1 | 1 | 0  | 0%    |
| jun-11 | 0  | 75 | -75 | 0     | 150 | -150    | 0 | 1 | -1 | -100% |
| jul-11 | 0  | 75 | -75 | 0     | 150 | -150    | 0 | 1 | -1 | -100% |
| ago-11 | 34 | 75 | -41 | 108.8 | 150 | -41.18  | 0 | 1 | -1 | -100% |
| sep-11 | 35 | 75 | -40 | 34.28 | 150 | -115.72 | 1 | 1 | 0  | 0%    |
| oct-11 | 29 | 75 | -46 | 153.4 | 150 | 3.44    | 1 | 1 | 0  | 0%    |
| nov-11 | 92 | 75 | 17  | 175.5 | 150 | 25.54   | 1 | 1 | 0  | 0%    |
| dic-11 | 76 | 75 | 1   | 44.73 | 150 | -105.27 | 0 | 1 | -1 | -100% |

---

**4.1.2. Resultados empresa comunitaria Buenavista.** En el caso del indicador mega denominado “Número de accidentes de trabajo” el mínimo aceptable es cero y los resultados presentados en la tabla 9 demuestran que en la mayoría de los meses analizados no se alcanzó el desempeño esperado. En los períodos analizados se presentaron cinco accidentes de trabajo por lo cual no se cumplió con el mínimo aceptable. Es necesario mencionar que este indicador está directamente relacionado con el número de visitantes recibidos y el hecho de que los datos muestren que en algunos meses existieron cero accidentes de trabajo puede deberse a que no se recibieron turistas en la comunidad.

El segundo de los indicadores mega es el “Número de puestos de trabajo generados por la empresa” cuyo mínimo aceptable es al menos siete empleados. Los resultados demuestran que no se cumplió con la meta establecida ya que en catorce de los veinticuatro meses analizados no se generó actividad para los trabajadores de la empresa comunitaria. Tan solo en cinco de los meses que se analizaron se cumplió con el mínimo aceptable.

El indicador mega denominado “Número de salarios mínimos percibidos por los trabajadores” tiene un mínimo aceptable de 0.5 salarios mínimos mensuales por trabajador. Los resultados muestran que no se cumplió con la meta ya que en ninguno de los meses analizados el ingreso de los trabajadores superó los 0.5 salarios mínimos mensuales, de hecho en catorce de los veinticuatro meses los trabajadores no presentaron ingresos. Resulta relevante mencionar que en el caso de este indicador los valores obtenidos quedaron muy lejos del mínimo aceptable, esto refleja la importancia de incrementar el número de visitantes para que los trabajadores de las empresas comunitarias tengan mayor posibilidad de obtener ingresos superiores a los que hasta el momento han tenido, además debe mencionarse que el hecho de que grupos grandes de turistas visiten las comunidades, representa mayor posibilidad de que los trabajadores incrementen sus ingresos.

**TABLA 9. Indicadores Mega: empresa comunitaria Buenavista.**

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

| Periodo | Número de accidentes de trabajo |          |           |    | Número de puestos de trabajo generados por la empresa |          |           |       | Número de salarios mínimos percibidos por los trabajadores. |          |           |       |
|---------|---------------------------------|----------|-----------|----|---|----------|-----------|-------|---|----------|-----------|-------|
|         | Valor                           |          | Variación |    | Valor   |          | Variación |       | Valor   |          | Variación |       |
|         | Real                            | Esperado | Absoluta  | %  | Real  | Esperado | Absoluta  | %     | Real  | Esperado | Absoluta  | %     |
| ene-10  | 0                               | 0        | 0         | 0% | 0   | 7        | -7        | -100% | 0   | 0.5      | -0.5      | -100% |
| feb-10  | 0                               | 0        | 0         | 0% | 0   | 7        | -7        | -100% | 0   | 0.5      | -0.5      | -100% |
| mar-10  | 2                               | 0        | 2         | 0% | 7   | 7        | 0         | 0%    | 0.39  | 0.5      | -0.11     | -22%  |
| abr-10  | 0                               | 0        | 0         | 0% | 7   | 7        | 0         | 0%    | 0.12  | 0.5      | -0.38     | -76%  |
| may-10  | 0                               | 0        | 0         | 0% | 0   | 7        | -7        | -100% | 0   | 0.5      | -0.5      | -100% |
| jun-10  | 0                               | 0        | 0         | 0% | 0   | 7        | -7        | -100% | 0   | 0.5      | -0.5      | -100% |
| jul-10  | 0                               | 0        | 0         | 0% | 8   | 7        | 1         | 14%   | 0.05  | 0.5      | -0.45     | -90%  |
| ago-10  | 0                               | 0        | 0         | 0% | 0   | 7        | -7        | -100% | 0   | 0.5      | -0.5      | -100% |
| sep-10  | 0                               | 0        | 0         | 0% | 6   | 7        | -1        | -14%  | 0.41  | 0.5      | -0.09     | -18%  |
| oct-10  | 0                               | 0        | 0         | 0% | 6   | 7        | -1        | -14%  | 0.2   | 0.5      | -0.3      | -60%  |
| nov-10  | 0                               | 0        | 0         | 0% | 6   | 7        | -1        | -14%  | 0.08  | 0.5      | -0.42     | -84%  |
| dic-10  | 0                               | 0        | 0         | 0% | 0   | 7        | -7        | -100% | 0   | 0.5      | -0.5      | -100% |
| ene-11  | 0                               | 0        | 0         | 0% | 0   | 7        | -7        | -100% | 0   | 0.5      | -0.5      | -100% |

|        |   |   |   |    |   |   |    |       |      |     |       |       |
|--------|---|---|---|----|---|---|----|-------|------|-----|-------|-------|
| feb-11 | 2 | 0 | 2 | 0% | 7 | 7 | 0  | 0%    | 0.24 | 0.5 | -0.26 | -52%  |
| mar-11 | 0 | 0 | 0 | 0% | 0 | 7 | -7 | 0%    | 0    | 0.5 | -0.5  | -100% |
| abr-11 | 1 | 0 | 1 | 0% | 7 | 7 | 0  | -100% | 0.15 | 0.5 | -0.35 | -70%  |
| may-11 | 0 | 0 | 0 | 0% | 0 | 7 | -7 | 0%    | 0    | 0.5 | -0.5  | -100% |
| jun-11 | 0 | 0 | 0 | 0% | 0 | 7 | -7 | -100% | 0    | 0.5 | -0.5  | -100% |
| jul-11 | 0 | 0 | 0 | 0% | 0 | 7 | -7 | -100% | 0    | 0.5 | -0.5  | -100% |
| ago-11 | 0 | 0 | 0 | 0% | 0 | 7 | -7 | -100% | 0    | 0.5 | -0.5  | -100% |
| sep-11 | 0 | 0 | 0 | 0% | 0 | 7 | -7 | -100% | 0    | 0.5 | -0.5  | -100% |
| oct-11 | 0 | 0 | 0 | 0% | 7 | 7 | 0  | -100% | 0.13 | 0.5 | -0.37 | -74%  |
| nov-11 | 0 | 0 | 0 | 0% | 6 | 7 | -1 | 0%    | 0.12 | 0.5 | -0.38 | -76%  |
| dic-11 | 0 | 0 | 0 | 0% | 0 | 7 | -7 | -14%  | 0    | 0.5 | -0.5  | -100% |

Para el cálculo del ingreso promedio expresado en salarios mínimos se utilizó la información presentada en SAT (2011), cuyos datos muestran que para 2010 el salario mínimo fue de \$ 1675.2 pesos mensuales, mientras que para 2011 fue de \$ 1817.1 pesos mensuales.

En el caso del indicador macro “Ingresos por servicios de recorridos” se contempló un mínimo aceptable de \$ 6,750.00 pesos al mes. Los resultados mostrados en la tabla 10 demuestran que la meta no fue cumplida ya que en ninguno de los meses analizados se superó esta cantidad, de hecho en catorce de los veinticuatro meses analizados la empresa comunitaria Buenavista no registró ingresos por este rubro. También debe decirse que el mes en el que mayor ingresos hubo por el servicio de recorridos fue en septiembre de 2010 con \$8,360.00 pesos al mes.

En el caso del indicador macro “Ingresos por servicios de alimentación” se contempló un mínimo aceptable de \$ 945.00 pesos al mes. Los resultados demuestran que este indicador no cumplió con la meta establecida ya que solo en cinco de los veinticuatro meses analizados se superó esta cantidad, sin embargo en el resto de los meses no se registraron ingresos mayores al mínimo aceptable, de hecho en catorce de ellos no se obtuvieron ingresos por este rubro.

**TABLA 10. Indicadores Macro: empresa comunitaria Buenavista.**

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

| Período | Ingresos por servicios de recorridos |          |           |       | Ingresos por servicios de alimentación |          |           |       |
|---------|--------------------------------------|----------|-----------|-------|--|----------|-----------|-------|
|         | Valor                                |          | Variación |       | Valor                                  |          | Variación |       |
|         | Real                                 | Esperado | Absoluta  | %     | Real                                   | Esperado | Absoluta  | %     |
| ene-10  | 0                                    | 6,750    | -6750     |       | 0                                      | 945      | -945      |       |
| feb-10  | 0                                    | 6,750    | -6750     | -100% | 0                                      | 945      | -945      | -100% |
| mar-10  | 5225                                 | 6,750    | -1525     | -100% | 2835                                   | 945      | 1890      | -100% |
| abr-10  | 2070                                 | 6,750    | -4680     | -23%  | 855                                    | 945      | -90       | 200%  |
|         |                                      |          |           | -69%  |  |          |           | -10%  |

|        |      |       |       |       |      |     |      |       |
|--------|------|-------|-------|-------|------|-----|------|-------|
| may-10 | 0    | 6,750 | -6750 |       | 0    | 945 | -945 |       |
| jun-10 | 0    | 6,750 | -6750 | -100% | 0    | 945 | -945 | -100% |
| jul-10 | 1300 | 6,750 | -5450 | -81%  | 585  | 945 | -360 | -38%  |
| ago-10 | 0    | 6,750 | -6750 | -100% | 0    | 945 | -945 | -100% |
| sep-10 | 8360 | 6,750 | 1610  | 24%   | 3600 | 945 | 2655 | 281%  |
| oct-10 | 5280 | 6,750 | -1470 | -22%  | 1350 | 945 | 405  | 43%   |
| nov-10 | 3360 | 6,750 | -3390 | -50%  | 540  | 945 | -405 | -43%  |
| dic-10 | 0    | 6,750 | -6750 | -100% | 0    | 945 | -945 | -100% |
| ene-11 | 0    | 6,750 | -6750 | -100% | 0    | 945 | -945 | -100% |
| feb-11 | 4645 | 6,750 | -2105 | -31%  | 2340 | 945 | 1395 | 148%  |
| mar-11 | 0    | 6,750 | -6750 | -100% | 0    | 945 | -945 | -100% |
| abr-11 | 4083 | 6,750 | -2667 | -40%  | 1575 | 945 | 630  | 67%   |
| may-11 | 0    | 6,750 | -6750 | -100% | 0    | 945 | -945 | -100% |
| jun-11 | 0    | 6,750 | -6750 | -100% | 0    | 945 | -945 | -100% |
| jul-11 | 0    | 6,750 | -6750 | -100% | 0    | 945 | -945 | -100% |
| ago-11 | 0    | 6,750 | -6750 | -100% | 0    | 945 | -945 | -100% |
| sep-11 | 0    | 6,750 | -6750 | -100% | 0    | 945 | -945 | -100% |
| oct-11 | 2090 | 6,750 | -4660 | -69%  | 855  | 945 | -90  | -10%  |
| nov-11 | 2070 | 6,750 | -4680 | -69%  | 720  | 945 | -225 | -24%  |
| dic-11 | 0    | 6,750 | -6750 | -100% | 0    | 945 | -945 | -100% |

En el caso del indicador denominado “Número de turistas recibidos” se consideraron como mínimo aceptable al menos cuarenta y cinco turistas al mes, lo que representan 540 visitantes al año. Al observar la Tabla 11 se aprecia que nuevamente no se cumplió con la meta establecida ya que a pesar de que sólo en tres de los meses analizados se superó el mínimo aceptable, en el resto de los meses no se llegó al número de turistas que se habían establecido como desempeño esperado.

El indicador “Gasto promedio por visitante” tiene un mínimo aceptable de al menos \$ 150.00 pesos por turista. Este indicador no cumplió con el desempeño esperado ya que solo en cuatro de los veinticuatro meses analizados se superó la meta, sin embargo en el resto de los meses no se cumplió con el mínimo

---

aceptable. Nuevamente el hecho de que en catorce de los meses analizados el número de visitantes haya sido cero se convierte en el factor explicativo del no cumplimiento de la meta.

El indicador “Número de actividades para la conservación del medio ambiente” tiene un mínimo aceptable de al menos una actividad implementada por mes. Al igual que en los indicadores anteriores esta meta no se cumplió, debido a que a lo largo de los dos años analizados la empresa comunitaria Buenavista solo realizó cinco actividades relacionadas con la conservación del medio ambiente, lo cual representa un no cumplimiento del desempeño esperado.

El año con mayor actividad fue 2010 con un total de seis meses con visitas de turistas e igualmente fue el año que obtuvo el mayor número de turistas recibidos lo cual sucedió en el mes de septiembre con 80 turistas. En 2011 solo se lograron visitas de turistas en cuatro meses y el mes con mejores resultados fue febrero con 52 visitantes atendidos. En el rubro gasto promedio por visitante los dos años obtuvieron su mejor nivel en el mes de noviembre logrando un gasto en 2010 de 325 y en 2011 de 174.37.

**TABLA 11. Indicadores Micro: empresa comunitaria Buenavista**

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

| Período | Número de turistas recibidos |          |           | Gasto promedio por visitante \$ |        |           | Número de actividades para la conservación del medio ambiente |       |           |          |          |       |
|---------|------------------------------|----------|-----------|---------------------------------|--------|-----------|---|-------|-----------|----------|----------|-------|
|         | Valor                        |          | Variación | Valor                           |        | Variación | Valor   |       | Variación |          |          |       |
|         | Real                         | Esperado | Absoluta  | %                               | Real   | Esperado  | Absoluta  | %     | Real      | Esperado | Absoluta | %     |
| ene-10  | 0                            | 45       | -45       |                                 | 0      | 150       | -150  |       | 0         | 1        | -1       |       |
| feb-10  | 0                            | 45       | -45       | -100%                           | 0      | 150       | -150  | -100% | 0         | 1        | -1       | -100% |
| mar-10  | 63                           | 45       | 18        | -100%                           | 127.93 | 150       | -22.07  | -100% | 0         | 1        | -1       | -100% |
| abr-10  | 19                           | 45       | -26       | 40%                             | 153.94 | 150       | 3.94  | -15%  | 0         | 1        | -1       | -100% |
| may-10  | 0                            | 45       | -45       | -58%                            | 0      | 150       | -150  | 3%    | 0         | 1        | -1       | -100% |
| jun-10  | 0                            | 45       | -45       | -100%                           | 0      | 150       | -150  | -100% | 0         | 1        | -1       | -100% |
| jul-10  | 13                           | 45       | -32       | -100%                           | 145    | 150       | -5  | -100% | 0         | 1        | -1       | -100% |
| ago-10  | 0                            | 45       | -45       | -71%                            | 0      | 150       | -150  | -3%   | 0         | 1        | -1       | -100% |
| sep-10  | 80                           | 45       | 35        | -100%                           | 149.5  | 150       | -0.5  | -100% | 0         | 1        | -1       | -100% |
| oct-10  | 30                           | 45       | -15       | 78%                             | 221    | 150       | 71  | 0%    | 0         | 1        | -1       | -100% |
| nov-10  | 12                           | 45       | -33       | -33%                            | 325    | 150       | 175   | 47%   | 0         | 1        | -1       | -100% |
| dic-10  | 0                            | 45       | -45       | -73%                            | 0      | 150       | -150  | 117%  | 0         | 1        | -1       | -100% |
| ene-11  | 0                            | 45       | -45       | -100%                           | 0      | 150       | -150  | -100% | 1         | 1        | 0        | -100% |
|         |                              |          |           | -100%                           |        |           |   | -100% |           |          |          | 0%    |

|        |    |    |     |        |     |        |   |   |    |       |
|--------|----|----|-----|--------|-----|--------|---|---|----|-------|
| feb-11 | 52 | 45 | 7   | 134.32 | 150 | -15.68 | 0 | 1 | -1 | -100% |
| mar-11 | 0  | 45 | -45 | 0      | 150 | -150   | 0 | 1 | -1 | -100% |
| abr-11 | 35 | 45 | -10 | 161.65 | 150 | 11.65  | 1 | 1 | 0  | 0%    |
| may-11 | 0  | 45 | -45 | 0      | 150 | -150   | 1 | 1 | 0  | 0%    |
| jun-11 | 0  | 45 | -45 | 0      | 150 | -150   | 1 | 1 | 0  | 0%    |
| jul-11 | 0  | 45 | -45 | 0      | 150 | -150   | 0 | 1 | -1 | 0%    |
| ago-11 | 0  | 45 | -45 | 0      | 150 | -150   | 0 | 1 | -1 | -100% |
| sep-11 | 0  | 45 | -45 | 0      | 150 | -150   | 0 | 1 | -1 | -100% |
| oct-11 | 19 | 45 | -26 | 155    | 150 | 5      | 0 | 1 | -1 | -100% |
| nov-11 | 16 | 45 | -29 | 174.37 | 150 | 24.37  | 1 | 1 | 0  | -100% |
| dic-11 | 0  | 45 | -45 | 0      | 150 | -150   | 0 | 1 | -1 | 0%    |

---

**4.1.3. Análisis comparativo.** En el indicador mega “Número de accidentes de trabajo” ninguna de las dos empresas comunitarias estudiadas cumplió con el mínimo aceptable, sin embargo al analizar el mismo indicador en cada una de las empresas puede observarse que en el caso de la empresa comunitaria de La Aduana se presentaron un total de nueve accidentes de trabajo en los dos años analizados, mientras que en la empresa comunitaria Buenavista se presentaron cinco incidentes. A primera vista pudiera pensarse que la empresa comunitaria de La Aduana tiene un menor desempeño en cuanto a este indicador, sin embargo es importante mencionar que es mayor el número de turistas recibidos en La Aduana que en Buenavista, lo que implica que existen mayores posibilidades de que se presenten accidentes de trabajo. En el indicador “Numero de puestos de trabajo generados por la empresa” ninguna de las empresas comunitarias cumplió con el mínimo aceptable aunque la empresa de La Aduana generó puestos de trabajo en diez y seis de los veinticuatro meses analizados, mientras que la empresa comunitaria de Buenavista generó puestos de trabajo solo en diez de los veinticuatro meses.

En lo que respecta al “Número de salarios mínimos percibidos por los trabajadores” nuevamente ambas empresas incumplieron con el mínimo aceptable y como puede verse en la Tabla 12 ambas empresas quedaron lejos del desempeño esperado, lo cual implica que sus trabajadores percibieron mucho menos de lo planeado en las metas iniciales. Solo en el caso de la empresa comunitaria de Buenavista en septiembre de 2010 se llegó al 0.41% de salarios mínimos percibidos, este fue el resultado que más se acercó al mínimo aceptable.

**TABLA 12. Comparativo de Indicadores Mega.**

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por las empresas.

| Periodo         | Número de accidentes de trabajo |            | Número de puestos de trabajo generados por lo la empresa |            | Número de salarios mínimos percibidos por los trabajadores |            |
|-----------------|---------------------------------|------------|--|------------|--|------------|
|                 | La Aduana                       | Buenavista | La Aduana  | Buenavista | La Aduana  | Buenavista |
|                 |                                 |            |  |            |  |            |
| Enero 2010      | 0                               | 0          | 0  | 0          | 0  | 0          |
| Febrero 2010    | 1                               | 0          | 6  | 0          | .11  | 0          |
| Marzo 2010      | 1                               | 2          | 8  | 7          | .09  | .39        |
| Abril 2010      | 0                               | 0          | 10   | 7          | .17  | .12        |
| Mayo 2010       | 1                               | 0          | 14   | 0          | .19  | 0          |
| Junio 2010      | 0                               | 0          | 5  | 0          | .09  | 0          |
| Julio 2010      | 0                               | 0          | 0  | 8          | 0  | .05        |
| Agosto 2010     | 0                               | 0          | 0  | 0          | 0  | 0          |
| Septiembre 2010 | 0                               | 0          | 0  | 6          | 0  | .41        |
| Octubre 2010    | 0                               | 0          | 7  | 6          | .09  | .20        |
| Noviembre 2010  | 1                               | 0          | 13   | 6          | .22  | .08        |
| Diciembre 2010  | 0                               | 0          | 5  | 0          | .13  | 0          |
| Enero 2011      | 0                               | 0          | 0  | 0          | 0  | 0          |
| Febrero 2011    | 0                               | 2          | 0  | 7          | 0  | .24        |
| Marzo 2011      | 2                               | 0          | 7  | 0          | .08  | 0          |
| Abril 2011      | 1                               | 1          | 9  | 7          | .13  | .15        |
| Mayo 2011       | 1                               | 0          | 8  | 0          | .11  | 0          |
| Junio 2011      | 0                               | 0          | 0  | 0          | 0  | 0          |
| Julio 2011      | 0                               | 0          | 0  | 0          | 0  | 0          |
| Agosto 2011     | 0                               | 0          | 6  | 0          | .10  | 0          |
| Septiembre 2011 | 0                               | 0          | 6  | 9          | .14  | .13        |
| Octubre 2011    | 1                               | 0          | 6  | 11         | .23  | .12        |
| Noviembre 2011  | 1                               | 0          | 11   | 6          | .08  | 0          |

---

En el indicador “Ingresos por servicios de recorridos” a pesar de que ninguna de las empresas cumplió con el mínimo aceptable los resultados presentados en la Tabla 13, muestran que la empresa comunitaria de La Aduana generó casi el doble de recursos que la empresa comunitaria de Buenavista, ya que en los veinticuatro meses analizados en la primera empresa se obtuvieron \$ 70,300.00 pesos de ingresos mientras que la segunda obtuvo \$ 38,483.00 pesos. De hecho el mes que se registró mayor ingreso por servicios de recorridos fue noviembre de 2011 con \$ 15,240.00 pesos.

En el indicador “Ingresos por servicios de alimentación” el análisis comparativo muestra que a pesar de que ninguna de las empresas comunitarias cumplió con el mínimo aceptable la empresa comunitaria de Buenavista obtuvo casi seis veces más ingresos por este concepto que la empresa comunitaria de La Aduana ya que en la primera se registraron \$ 15, 255.00 pesos en los dos años analizados mientras que en la segunda el resultado fue de \$2,760.00 pesos. Algo importante de destacar es que la empresa comunitaria de La Aduana presenta mayor número de meses sin registrar ingresos por este servicio.

Es importante mencionar que para el caso de los indicadores macro, inicialmente se plantearon tres: Ingresos por servicios de recorridos, Ingresos por servicios de alimentación e Ingresos por servicios de hospedaje. En lo que respecta a este último indicador debe aclararse que no fue posible realizar el análisis comparativo debido a que solo la empresa comunitaria de La Aduana presta este servicio a los visitantes al contar con una instalación habilitada para tal efecto. En el caso de la comunidad de Buenavista no cuentan con la infraestructura necesaria para prestar el servicio de hospedaje y aunque pueden habilitarse algunas de la viviendas de los trabajadores de la empresa comunitaria, hasta el momento no se ha tomado esa decisión ni el servicio ha sido demandado por las

personas interesadas en visitar esta comunidad.

**TABLA 13. Comparativo de indicadores Macro.**

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por las empresas.

| Periodo         | Ingresos por servicios de recorridos |            | Ingresos por servicios de alimentación |            |
|-----------------|--------------------------------------|------------|--|------------|
|                 | La aduana                            | Buenavista | La aduana                              | Buenavista |
| Enero 2010      | 0                                    | 0          | 0                                      | 0          |
| Febrero 2010    | 2,370                                | 0          | 0                                      | 0          |
| Marzo 2010      | 2,220                                | 5225       | 0                                      | 2835       |
| Abril 2010      | 9,980                                | 2070       | 800                                    | 855        |
| Mayo 2010       | 10,440                               | 0          | 0                                      | 0          |
| Junio 2010      | 2600                                 | 0          | 0                                      | 0          |
| Julio 2010      | 0                                    | 1300       | 0                                      | 585        |
| Agosto 2010     | 0                                    | 0          | 0                                      | 0          |
| Septiembre 2010 | 0                                    | 8360       | 0                                      | 3600       |
| Octubre 2010    | 2,340                                | 5280       | 0                                      | 1350       |
| Noviembre 2010  | 11,420                               | 3360       | 0                                      | 540        |
| Diciembre 2010  | 2300                                 | 0          | 0                                      | 0          |
| Enero 2011      | 0                                    | 0          | 0                                      | 0          |
| Febrero 2011    | 0                                    | 4645       | 0                                      | 2340       |
| Marzo 2011      | 2,610                                | 0          | 0                                      | 0          |
| Abril 2011      | 4,960                                | 4083       | 0                                      | 1575       |
| Mayo 2011       | 3,100                                | 0          | 0                                      | 0          |
| Junio 2011      | 0                                    | 0          | 0                                      | 0          |
| Julio 2011      | 0                                    | 0          | 0                                      | 0          |
| Agosto 2011     | 1,650                                | 0          | 1050                                   | 0          |
| Septiembre 2011 | 1,200                                | 0          | 0                                      | 0          |
| Octubre 2011    | 4,450                                | 2090       | 0                                      | 855        |
| Noviembre 2011  | 15,240                               | 2070       | 910                                    | 720        |
| Diciembre 2011  | 3,400                                | 0          | 0                                      | 0          |

Al analizar el indicador “Numero de turistas recibidos” puede observarse en la Tabla 14, que en la comunidad de La aduana se recibieron el doble de turistas que en la comunidad de Buenavista ya que en la primera se registraron seiscientos ochenta visitantes mientras que en la segunda solo trescientos treinta y nueve.

En el caso del indicador “Gasto promedio por visitante”, el análisis comparativo muestra que en términos generales no existe una gran diferencia entre los resultados de ambas empresas, sin embargo al promediar este indicador en los veinticuatro meses analizados se observa que mientras en la empresa comunitaria de La Aduana el período general es de \$176.53 pesos, en Buenavista se obtuvieron \$145.64 pesos como gasto promedio por visitante.

Al analizar el indicador “Número de actividades para la conservación del medio ambiente”, el análisis comparativo muestra que en la empresa comunitaria de La aduna se presentaron más

del doble de actividades relacionadas con el cuidado del medio ambiente, ya que esta empresa registró doce actividades, mientras que en Buenavista solo se presentaron cinco. Los resultados superiores en la empresa de La aduna sobre este indicador, puede deberse a que dentro de la RIO existente se encuentra un organismo que apoya directamente a esta comunidad, se trata de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), cuya área de influencia incluye a la comunidad de La Aduana. Este hecho por si solo puede explicar las diferencias en el desempeño entre ambas empresas con respecto a este indicador.

**TABLA 14.Comparativo de Indicadores Micro.**

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

| Periodo         | Número de turistas recibidos |            | Gasto promedio por visitante |            | Número de actividades para la conservación del medio ambiente |            |
|-----------------|------------------------------|------------|------------------------------|------------|---|------------|
|                 | La aduana                    | Buenavista | La aduana                    | Buenavista | La aduana   | Buenavista |
|                 | Enero 2010                   | 0          | 0                            | 0          | 0   | 1          |
| Febrero 2010    | 15                           | 0          | 158                          | 0          | 0   | 0          |
| Marzo 2010      | 12                           | 63         | 226.66                       | 127.93     | 1   | 0          |
| Abril 2010      | 58                           | 19         | 185.86                       | 153.94     | 1   | 0          |
| Mayo 2010       | 83                           | 0          | 137.83                       | 0          | 0   | 0          |
| Junio 2010      | 44                           | 0          | 59.09                        | 0          | 0   | 0          |
| Julio 2010      | 0                            | 13         | 0                            | 145        | 0   | 0          |
| Agosto 2010     | 0                            | 0          | 0                            | 0          | 1   | 0          |
| Septiembre 2010 | 0                            | 80         | 0                            | 149.5      | 1   | 0          |
| Octubre 2010    | 43                           | 30         | 54.41                        | 221        | 1   | 0          |
| Noviembre 2010  | 65                           | 12         | 175.69                       | 325        | 1   | 0          |
| Diciembre 2010  | 19                           | 0          | 121.05                       | 0          | 0   | 0          |
| Enero 2011      | 0                            | 0          | 0                            | 0          | 0   | 1          |
| Febrero 2011    | 0                            | 52         | 0                            | 134.32     | 0   | 0          |
| Marzo 2011      | 13                           | 0          | 200.76                       | 0          | 1   | 0          |
| Abril 2011      | 29                           | 35         | 188.27                       | 161.65     | 0   | 1          |
| Mayo 2011       | 33                           | 0          | 93.93                        | 0          | 1   | 1          |
| Junio 2011      | 0                            | 0          | 0                            | 0          | 0   | 1          |
| Julio 2011      | 0                            | 0          | 0                            | 0          | 0   | 0          |
| Agosto 2011     | 34                           | 0          | 108.82                       | 0          | 0   | 0          |
| Septiembre 2011 | 35                           | 0          | 34.28                        | 0          | 1   | 0          |
| Octubre 2011    | 29                           | 19         | 153.44                       | 155        | 1   | 0          |
| Noviembre 2011  | 92                           | 16         | 175.54                       | 174.37     | 1   | 1          |
| Diciembre 2011  | 76                           | 0          | 44.73                        | 0          | 0   | 0          |

## 4.2. Discusión

En la presente investigación se analizaron diversos indicadores

---

de desempeño los cuales pertenecen a distintos niveles, como Kaufman (2004) sugiere, se realizó el análisis considerando el nivel Mega, orientados a aspectos sociales, el nivel macro, relacionado con resultados organizacionales y el nivel micro, que incluye aspectos de productos internos de la organización. Una vez analizada la información de las empresas sujetas de estudio los resultados demuestran que el 0 % de los indicadores de desempeño se cumplieron, es decir, en ninguna de las empresas estudiadas los indicadores alcanzaron el desempeño esperado

Un aspecto importante de resaltar es el hecho de que existen ciertos meses de los años analizados en los que las empresas no cuentan con actividad turística, es decir, existen períodos de tiempo a lo largo del año en que los integrantes de las empresas comunitarias no reciben visitantes. En algunos casos esta situación está relacionada con la influencia que tiene el medio ambiente en el desempeño de las organizaciones o los individuos. En el caso de las empresas estudiadas la actividad turística se ve afectada por el clima y las temperaturas extremadamente calurosas que en ciertas épocas del año (junio, julio y agosto) impiden que el realizar actividades turísticas en estas comunidades sea una experiencia agradable para el turista. Además de lo expuesto anteriormente es necesario mencionar que el hecho de que en ciertos períodos del año no se hayan recibido turistas en las empresas comunitarias, refleja la poca capacidad para la generación y aplicación de estrategias efectivas que redunden en aumentar el flujo de turistas hacia estos destinos turísticos.

Lo expuesto anteriormente conduce a la identificación de lo que Parmenter (2007) denomina KPI o Key Performance indicators (Indicadores clave del desempeño). Este concepto se aplica para aquellos indicadores que al variar de manera positiva o negativa tienen una influencia directa en otros indicadores de desempeño, de esta forma en el caso de las empresas estudiadas,

---

uno de los indicador Clave de desempeño (KPI) es el “Número de turistas recibidos”. Este indicador por si solo tiene una influencia directa en los indicadores mega “Salarios mínimos percibidos por los trabajadores” y “Número de trabajadores de la empresa”. De igual manera este KPI afecta directamente los indicadores macro “Ingresos por servicio de recorridos”, “Ingresos por servicios de alimentación” e “Ingresos por hospedaje”. Considerando lo anterior cualquier esfuerzo realizado por las empresas comunitarias o cualquier otro organismo para incrementar el número de visitantes a los destinos turísticos donde se encuentran estas empresas, representa una oportunidad de mejorar el desempeño general de estas organizaciones.

En el caso de algunos estudios relacionados con las redes interorganizacionales y el desempeño, es importante mencionar que algunas investigaciones como las presentadas por Hatala (2009), Helper (1990), Uzzi (1996) Wong (2005), Chelappa y Zaraf (2010) Sampson (2007), Chang y Choi (1988) y Keister (1998) reportan en sus estudios que el hecho de pertenecer a una red de este tipo, puede contribuir a mejorar el desempeño de las organizaciones. A este respecto debe decirse que el indicador micro “Número de actividades para la conservación del medio ambiente” si bien no alcanzó el desempeño deseado, al realizar el análisis comparativo se encontró que éste indicador está mejor evaluado en la empresa comunitaria de La Aduana. Esta situación puede tener una relación directa con el hecho de que esta empresa comunitaria se encuentra colaborando estrechamente con la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) cuya principal misión es preservar los recursos naturales de esa región. Esto implica que al existir dentro de la RIO un organismo como la CONANP puede ayudar a mejorar ciertos indicadores de desempeño sobre todo los relacionados con aspectos ambientales.

En el caso del estudio realizado por Miranda (2010), los

---

resultados contrastan con los de la presente investigación dado que en el estudio relacionado con el cluster de agronegocios se reportó que el 58 % de los indicadores cumplieron satisfactoriamente con el desempeño esperado. En el caso de aquellos indicadores no cumplidos en el estudio de la autora antes mencionada, los resultados mostraron que una de las razones de este no cumplimiento está relacionada con factores externos a la organización como lo es, la situación económica del país, un elemento en el que las empresas no tienen injerencia para efectos de ser modificado.

---

## **Capítulo V**

### **Conclusiones y recomendaciones**

Una vez analizados los resultados de la presente investigación a continuación se presentan en este último capítulo las conclusiones y recomendaciones del presente estudio. Adicionalmente se incluyen las recomendaciones para futuros estudios y una propuesta de modelo de RIO que una vez aplicado permitirá mejorar el desempeño de las empresas participantes.

#### **5.1. Conclusiones**

Al inicio de la presente investigación la pregunta de investigación planteada fue ¿Cuál es el desempeño en los niveles mega, macro y micro de las empresas que conforman la red interorganizacional de los CTASS?. Para responder a esta interrogante se planteó el siguiente objetivo: Evaluar el desempeño de las empresas comunitarias que conforman la red interorganizacional de los CTASS, considerando el comportamiento de los indicadores mega, macro y micro, para generar propuestas que permitan mejorar los resultados de las organizaciones.

Una vez desarrolladas las actividades de investigación a continuación se presentan las conclusiones a las que llegaron al ser analizada la información recabada de las empresas que se incluyeron en este estudio.

Primeramente debe decirse que en el caso de los indicadores mega “Número de accidentes de trabajo”, “Número de puestos generados” y “Número de salarios mínimos percibidos por los trabajadores”, los resultados demuestran que hubo un cumplimiento del cero por cierto en estos indicadores, es decir, ninguno de ellos

---

alcanzó el desempeño esperado.

Al analizar los indicadores macro “Ingresos por servicios de recorridos”, “Ingresos por alimentación” e “ingresos por hospedaje”, nuevamente el porcentaje de cumplimiento fue de cero por ciento ya que ninguno de los indicadores en este nivel de desempeño obtuvo el mínimo aceptable para ser considerado como cumplido.

En el caso de los indicadores micro “Número de actividades para la conservación del medio ambiente”, “Número de turistas recibidos” y “Gasto promedio por visitante”, los resultados demuestran que el porcentaje de cumplimiento fue del cero por ciento, lo que significa que tampoco en el nivel micro las empresas comunitarias cumplieron con el mínimo aceptable.

Estos resultados llevan a la conclusión de que al momento de realizar el ejercicio de planeación se sobreestimaron los valores mínimos aceptables o pudieron haberse subestimado los esfuerzos que habría que generar para cumplir con la metas planteadas en un principio, es decir, es muy importante dimensionar en su justa medida las acciones que deben emprender los participantes en el proyecto para que de esta forma se puedan cumplir las metas establecidas encaminadas al desarrollo de éstas comunidades.

Otro elemento importante de destacar es la importancia de la inclusión de organismos a la red interorganizacional de los CTASS ya que si se analiza el indicador micro “Número de actividades para la conservación del medio ambiente” se puede observar que a pesar de que ninguna de las empresas obtuvo el desempeño esperado, la empresa comunitaria de La Aduana, presentó casi el doble de actividades para la conservación del medio ambiente que la empresa de Buenavista, lo cual demuestra que el hecho de que dentro de la red interorganizacional exista un organismo como la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) es un factor que impulsa la mejora del desempeño en las empresas

---

participantes, por lo menos en lo relacionado a el tema del cuidado al medio ambiente.

También debe decirse que cobra especial importancia el seguimiento de ciertos indicadores relevantes para el desempeño de las empresas comunitarias, en el caso de esta investigación, el indicador clave de desempeño (key performance indicator) es el número de visitantes recibidos. Este indicador por si solo puede impulsar otros indicadores en los niveles macro y mega, Por ejemplo en el caso de los indicadores macro la totalidad de ellos puede modificarse a la alza en el momento que el KPI de estas empresas mejore significativamente. Para los indicadores mega tanto el “número de puestos de trabajo generados” como el “numero de salarios mínimos percibidos por los trabajadores”, pueden verse afectados positivamente cuando el indicador clave de desempeño de estas empresas (número de turistas recibidos) se eleve considerablemente. Debe decirse también que el indicador mega de “Número de accidentes de trabajo” también puede considerarse como afectado cuando se eleva el número de turistas revividos, sin embargo habrá que realizar las acciones necesarias para cuidar la seguridad de los turistas y los empleados para que este indicador siga presentando valores tendientes a cero.

Una de las razones del no cumplimiento de los mínimos aceptables en los indicadores es probablemente el hecho de que la red interorganizacional de los CTASS no está completa, es decir, hasta el momento solo hay en términos prácticos cuatro actores contribuyendo en la red y es necesario que existan otras empresas, organismos e instituciones interesadas en contribuir a incrementar el número de visitantes a las comunidades integradas al corredor.

Si bien el esfuerzo realizado por el ITSON para el desarrollo del proyecto de los CTASS ha traído beneficios a las comunidades, estas acciones no han sido suficientes para cumplir con los mínimos aceptables para cada uno de los indicadores establecidos,

---

lo cual hace patente la necesidad de plantearse nuevas formas de colaboración entre otros organismo y las empresas comunitarias con el fin de contribuir al desarrollo de las organizaciones comunitarias.

Para finalizar debe mencionarse que las implicaciones teóricas de los resultados de esta investigación van en el sentido del análisis del desempeño en cuanto al nivel mega. Como se mencionó en el planteamiento del problema la literatura sobre el desempeño de las empresas que conforman RIO's se enfoca únicamente en el nivel macro, es decir, en indicadores como la tasa de retorno sobre la inversión o la rentabilidad. Al respecto debe decirse que en adición a lo planteado por Chang y Choi (1998), Keister (1998), Khana y Rinkin (2001) y Wong (2005) el nivel mega se ve afectado positivamente al pertenecer a una RIO aunque esta afectación estará en función de que los indicadores micro y macro estén alineados con el nivel mega, de tal manera que al mejorar un indicador micro o macro se impacte de manera positiva el resultado a nivel social como consecuencia de esta alineación. Por ejemplo en el caso de los CTASS el indicador micro "número de visitantes atendidos" impacta positivamente en los ingresos de la empresa (nivel macro) pero también en los salarios mínimos percibidos por los empleados o incluso los empleos generados (nivel mega).

## **5.2. Recomendaciones**

Después de haber presentado las conclusiones de la presente investigación, es importante mencionar que a partir de los hallazgos surgen dos cuestionamientos relevantes: el primero es ¿qué decisiones se deben tomar en cuanto al proyecto de los CTASS?. Dado que no se cumplió con el desempeño esperado en ninguno de los indicadores, es válido cuestionarse si este proyecto debe continuar como hasta ahora lo ha hecho, al respeto debe decirse que si bien este estudio arroja elementos contundentes sobre el

---

desempeño de las empresas comunitarias no se está evaluando la totalidad del proyecto y habría que considerar otros indicadores planteados en él para tomar una decisión respecto a la continuidad o no de los corredores.

El segundo cuestionamiento va en el sentido de que si se decide continuar con los CTASS ¿De qué manera se puede mejorar el desempeño de las empresas comunitarias que los conforman?. Este cuestionamiento lleva a la propuesta que a continuación se expone y que busca darle respuesta. Adicionalmente se hacen ciertas recomendaciones para futuras investigaciones que redunden en nuevo conocimiento sobre el tema de redes interorganizacionales y desempeño.

Para mejorar el desempeño de las empresas comunitarias primeramente debe decirse que será necesario el involucramiento en forma activa de diferentes actores que participen en las actividades de la red interorganizacional de los CTASS. Es de suma importancia incorporar al modelo de trabajo la participación de empresas que contribuyan a generar mayor flujo de visitantes a las comunidades. Esto deberá hacerse incorporando pequeñas empresas que operen servicios turísticos tanto en Ciudad Obregón, como en Navojoa, así como incluir a empresas de trasporte para que a través de una eficiente promoción de la actividad turística realicen visitas con grupos de turistas nacionales o extranjeros a las comunidades que forman parte de los CTASS.

Otro elemento que debe incorporarse al modelo de desarrollo de este proyecto es el involucramiento de organismos gubernamentales y no gubernamentales sobre todo en la zona de influencia de Cd. Obregón. El hecho de que el ITSON sea la única institución que apoye las actividades turísticas en esta zona de los CTASS no ha sido suficiente para cumplir con el desempeño esperado en las organizaciones comunitarias. Deben involucrarse en mayor medida organismos como el gobierno municipal a través

---

de la Secretaría de Economía y Desarrollo Social, la Oficina de Convenciones y Visitantes (OCV) y la Comisión de Fomento al Turismo del Estado de Sonora. Con la participación activa de estos organismos es muy probable que los resultados de las empresas comunitarias mejoren sustancialmente.

Debe decirse también que es necesario incorporar a otras instituciones de educación superior, por ejemplo el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Cajeme y la Universidad Tecnológica del Sur de Sonora.

Por último, debe mencionarse que habrá que realizar un esfuerzo de rediseño de las actividades que se realizan en las empresas comunitarias, es decir, deberán diseñarse actividades que permitan recibir turistas en las comunidades, independientemente de que en ciertos meses del año se presenten temperaturas extremas, de hecho esta situación puede plantearse en términos de convertir una amenaza en una oportunidad al desarrollar alguna actividad en las empresas comunitarias que pueda llevarse a cabo en los meses de verano que justamente es cuando el desempeño de las empresas, en algunos casos, llegó a cero visitantes atendidos.

Para efectos de futuros estudios relacionados con redes interorganizacionales y desempeño, puede plantearse una investigación cuya pregunta central sea ¿cuál es la relación entre el nivel de integración de una empresa a una red interorganizacional y el desempeño de estas organizaciones?, este cuestionamiento pretende abundar en el fenómeno de la integración a una red y sus efectos en el desempeño organizacional, es decir, serviría para determinar si el grado de integración a una red tiene implicaciones directas en los resultados obtenidos por las empresas que la conforman.

**5.2.1. Propuesta para la mejora del desempeño en las empresas comunitarias.** Gran parte de la mejora del desempeño de las empresas comunitarias pertenecientes a la red de los CTASS,

---

estará en función del incremento en el número de visitantes que se reciban en las comunidades y este indicador a su vez dependerá de la incorporación de diversos actores que contribuyan con el incremento de visitantes a la región (ver figura 7).

En un primer momento es importante incorporar a otras Instituciones de educación superior, como ya se mencionó anteriormente, puede pensarse en instituciones como el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Cajeme, o la Universidad Tecnológica del Sur de Sonora. Estas instituciones pueden contribuir, como lo ha hecho el ITSON a difundir entre sus estudiantes el hecho de visitar a las comunidades y realizar las actividades ecoturísticas que ahí se ofrecen. Por ejemplo, el ITESCA incluye dentro de sus programas de estudio la licenciatura en administración de empresas con acentuación en turismo y los alumnos pertenecientes a esta carrera pueden incluirse en las actividades de los CTASS, principalmente como un ejercicio de acercamiento a las actividades turísticas desarrolladas en la región. Por su parte la UTS cuenta con la carrera de Desarrollo de negocios en el área de mercadotecnia, cuyos alumnos también pueden involucrarse en el proyecto, fundamentalmente en aspectos relacionados con la comercialización de productos turísticos.

Otro elemento importante dentro de la red serán las empresas operadoras turísticas, así como las empresas de transportación que capten un mayor número de turistas y puedan apoyar a incrementar la cantidad de visitantes a las comunidades. Es importante mencionar que estas empresas no están aun identificadas, de hecho es muy probable que la mejor estrategia para incorporarlas sea fomentar su creación y desarrollo por parte de emprendedores que busquen oportunidades de negocio dentro del sector turístico. Para este efecto puede ser particularmente útil la colaboración de las incubadoras de ITSON e ITESCA a través de las cuales puedan desarrollarse principalmente empresas

---

operadoras turísticas que ayuden a incrementar el flujo de visitantes a las empresas comunitarias.

En otro nivel de colaboración deben incorporarse organismos de apoyo empresarial y específicamente aquellos que están relacionados con el turismo. Primeramente es importante la participación de la Comisión de Fomento al Turismo del Estado de Sonora, organismo que puede apoyar de manera importante con la promoción de los destinos turísticos de los CTASS. Este organismo también puede servir de apoyo para la obtención de recursos financieros que ayuden en la habilitación de las empresas comunitarias. Una primera actividad que sería de mucha ayuda para la promoción de las organizaciones ecoturísticas de los CTASS es el hecho de que la información relacionada con los corredores aparezca oficialmente en el sitio web de la COFETUR, al igual que otros destinos turísticos de Sonora.

A través de sus Secretarías de Desarrollo Económico los gobiernos municipales tanto de Navjoa como de Cajeme pueden jugar un papel muy importante en el apoyo a la mejora del desempeño de las empresas de los corredores. Fundamentalmente estos organismos pueden canalizar apoyos financieros para microempresas considerando que puedan ser aprovechadas por las empresas comunitarias que ya forman parte de la red. De hecho a través de estas secretarías se puede desarrollar un modelo de trabajo como el denominado “Triple Elice” el cual consiste en generar procesos de colaboración entre gobierno, empresas y universidades, de tal forma que con el esfuerzo conjunto se produzcan sinergias que redunden en resultados superiores a los que cada uno de estos entes pudieran conseguir de manera aislada.

Otro elemento importante de la red son las OCV's (Oficina de convenciones y visitantes), tanto de Cd. Obregón, como de Navjoa. Estos organismos cumplen una función muy importante de promoción del destino para efectos de captar visitantes a la

ciudad. Una vez incorporados estos organismos pueden canalizarse a través de ellos un flujo importante de visitantes que lleguen a Cd. Obregón o Navojoa y que son turistas potenciales para las empresas comunitarias. Estas oficinas operan apoyando a aquellos eventos realizados en la ciudad a través de los cuales se garantiza la asistencia de turistas a dichos eventos, es decir, las OCV's están en contacto directo con quienes atraen visitantes, por lo que su participación en la promoción de las empresas comunitarias de los CTASS es de suma importancia sobre todo considerando que en cada evento promocionado por estas oficinas se puede convertir en uno o más grupos de personas que visiten las comunidades y sus atractivos naturales y culturales.



Figura 7. Red interorganizacional propuesta.

Fuente: Elaboración propia.

El desempeño de las empresas comunitarias que conforman la red de los CTASS se verá beneficiado al involucrarse un mayor número de empresas e instituciones, ya que puede darse un efecto en el que se eleve la cantidad de visitantes a las

---

organizaciones ecoturísticas, considerando el hecho de que puedan existir otras instituciones de educación diferentes al ITSON que promuevan la participación de los alumnos en las actividades de las empresas comunitarias. Por otro lado, al integrarse nuevos actores a la red, puede propiciarse una mejora en los servicios que ofrecen las empresas ecoturísticas, así como en sus procesos internos. Esto considerando que las instituciones de educación transfieran conocimientos a las empresas comunitarias para innovar en los servicios y en los procesos. Por último debe decirse que la incorporación de pequeñas empresas operadoras turísticas y empresas de transportación impactará positivamente en el número de visitantes a las comunidades y como ya se mencionó anteriormente al explicar el efecto de los indicadores clave de desempeño, este solo hecho, puede repercutir positivamente en los resultados de las organizaciones que operan en las comunidades del sur de Sonora, contribuyendo así al desarrollo económico y social de la región.

Por último debe mencionarse que al momento de implementar el replanteamiento de la red para mejorar su forma de funcionamiento es importante reconsiderar los mínimos aceptables para cada uno de los indicadores en los tres niveles de desempeño (mega, macro y micro), es decir, deben considerarse valores mínimos que reflejen la realidad actual de las empresas comunitarias considerando que en la evaluación ya realizada no se cumplieron éstos los mínimos aceptables.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza M. (1991) Administración del turismo. Conceptualización y organización. 4ª edición. Ed. Trillas-México. Pp. 40-47.
- Bernardez, M. (2006) Tecnología del Desempeño Humano. Conceptos herramientas para empresarios y directivos. Global Business Press. Estados Unidos.pp. 14-19
- Bernardez M. (2007) Desempeño Organizacional. Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones. Authorhouse. Estados Unidos.
- Bernárdez, M. (2008). Capital Intelectual. Creación de valor en la sociedad del conocimiento. Ed. Authorhouse. Estados Unidos.
- Blankenburg D.,Eriksson K. y Johanson J. (1999) Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships. Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 5 Mayo pp. 467-486
- Boullón R. (2008). Turismo Rural Un Enfoque Global. Editorial Trillas. México. Pp. 11
- Brethower, D. (2007) Performance analysis Knowung What to do and how. HPT in action series. United states of America.
- Carbaugh R. (2009) Economía internacional. 12ª edición. Ed Sengage learning. México. P. 42
- Cárdenas F. (1990). Comercialización del Turismo. Tercera Edición. Editorial Trillas. México. P 23
- Celaya R. (2007) Contribución de las instituciones de educación superior a la generación de consecuencias sociales positivas. Ed. Authorhouse. Estados Unidos.
- Cetindamar y Ulosoy (2007) Innovation performance and partnerships in manufacturing firms in Turkey. Journal of Manufacturing Technology Management.Vol. 19 No. 3,

---

pp. 332-345.

- Cetindamar, D. y Ulusoy, G. (2008) Innovation performance and partnerships in manufacturing firms in Turkey. *Journal of Manufacturing Technology Management* Vol. 19 No. 3, pp. 332-345.
- Chang S. y Choi U. (1998) Strategy, structure and performance of Korean business groups: a transactions cost approach. *The journal of industrial economics*. Vol XXXVII. No. 2. Diciembre. Pp. 141-158.
- Chellappa, R. y Saraf, N. (2010) Alliances, Rivalry, and Firm Performance in Enterprise Systems Software Markets: A Social Network Approach. *Information Systems Research*. Vol. 21, No. 4, Diciembre 2010, pp. 849–871
- Comisión de fomento al turismo en el estado de Sonora (2006) Estadísticas del sector. Recuperado el 2 de febrero del 2010 <http://institucional.sonoraturismo.gob.mx/estadisticas.htm>
- Das T. y Teng B. (2002) Alliance Constellations: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Review*. Vol. 27. No. 3. P. 445-456.
- Enciclopedia de Turismo. Tomo I. Turismo Hotelaría y Restaurantes. Ed. Ediciones Euro México. Pp. 5,29-34.
- Ferrel O y Hirt G. (2004) *Introducción a los Negocios en un mundo cambiante*. Cuarta Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México. P 18
- Foro Económico Mundial (2009). *Competitividad en viajes y turismo*. Reporte 2009. Ginebra. Suiza
- Gibson J., Ivancevich J. y Donnely J. (2001) *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. 10a. edición. Ed. Mc Graw Hill. México pp. 6,14 y 542.
- Guerra I. (2007) *Evaluación y mejora continua*. Conceptos y herramienta para la medición y mejora del desempeño.

- 
- Global Business Press. Estados Unidos.
- Gulati R. (1998) Alliances and Networks Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 4, Abril pp. 293-317
- Gulati R., Nohria N. y Akbar Z. (2000) Strategic Networks. Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 3, Special Issue: Strategic Networks .Marzo, pp. 203-215
- Gulati, R. (1998) Alliances and Networks Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 4, Abril pp. 293-317
- Gurría M. (1991). Introducción al Turismo. Editorial Trillas. México. Pp 33-44
- Gutierrez H. (2005) Calidad total y productividad. 2ª edición. Ed. MC Graw Hill interamericana. México. P. 12.
- Hall R. (1996) Organizaciones, estructura, proceso y resultados. 6ª edición. Ed. Pearson Prentice Hall. 31. 41-44 y 53
- Hart, S y Milstein, M (2003) Creating sustainable value. Academy al Management Executive, Vol. 17, No. 2 pp. 56-67.
- Hatala J. (2009) Assessing individual social capital capacity: The development and validation of a network accessibility scale. Performance improvement quarterly Volume 22 Issue 1.
- Hatch N.W, y Dyer J.H. (2004). Human Capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. Strategic Management Journal. Volumen 25, número 12. Diciembre.
- INEGI (2010) Estadísticas históricas de México. Sector Turismo. Recuperado el 29 de octubre de 2010. [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/historicas10/Tema14\\_Turismo.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/historicas10/Tema14_Turismo.pdf)
- Ivancevich J., Lorenzi P. y Skinner S. (1997) Gestión, calidad y competitividad. MC Graw Hill interamericana. España P. 12
- Jacobo C., Moreno M., Madrid O., Limón L. y Salazar

- 
- A. (2008) Documento de trabajo. Corredores de turismo alternativo en el sur de Sonora.
- James P. (1997) Gestión de la calidad total. Un texto introductorio. Ed. Pearson educación. España. p. 46.
- Kaufman R. (2006) Change, choices and consequences. A guide to megathinking and planning. HRD Press. Estados Unidos.
- Kaufman R. y Guerra I(2008). The assessment book. Applied strategic thinking and performance improvement through self-assessments. HRD Press.Estados Unidos.
- Kaufman, R. (2004). Planificación Mega: Herramientas prácticas para el éxito organizacional. Universitat Jaume I. España. pp.32-70
- Keister L. (1998) Engineering growth: Business group structure and firm performance in China's transitions economy. The American Journal of sociology. Vol 104. No. 2. Septiembre pp 404-440
- Khanna T. y Rivkin J. (2001) Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. Strategic Management Journal. Vol. 22. Num 1. Enero. Pp 45-74
- Krugman P., Wells R. y Olney M. (2008). Fundamentos de economía. Ed. ER Barcelona. P. 33
- Kuczumski T. (1997) INNOVACION Estrategias de liderazgo para mercados de alta competencia. MC Graw Hill interamericana. Colombia p. 2
- Lamb C., Hair J. y McDaniel C. (2011) Marketing. 11a edición. Cengage learning editoriales. Mexico P. 738.
- Madhavan R., Koka B, Prescott J. (1998) Networks in transition: how industry events (re)shape interfirm relationships Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 5 Mayo, pp. 439-459
- McIntosh R. Goeldner C. Brent J. (2008) Turismo Planeación, Administración y Perspectivas. Segunda Edición.

- 
- Editorial Limusa. México. PP 25,573.
- OMT (2010) Sitio web oficial [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)
- Miranda C. (2009) Resultados mega, macro y micro en las empresas integradas al proyecto del distrito internacional de agronegocios PYME en Ciudad Obregón, Sonora, México. Tesis doctoral, Instituto Tecnológico de Sonora, México
- Organización Mundial de Comercio (2009) Reporte mundial de comercio 2008. Recuperado el 15 de mayo de 2011. [http://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/anrep\\_e/wtr08-2b\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/wtr08-2b_e.pdf).
- Parmenter D. (2007) Key performance indicators. Developing, implementing and using KPIs. Ed. Wiley. USA. Pp. 2-5.
- Parra E. y Calero F (2006) Gestión y dirección de empresas turísticas. Ed. Mc Graw Hill. España pp. 14-16
- Payne A.(1996) La esencia de la mercadotecnia de servicios. Editorial Prentice Hall. México. PP. 6-8.
- Pesamaa O. (2008) Development of relationships in interorganizational networks: studies in the tourism and construction industries. Disertación doctoral. Recuperado el 11 de diciembre de 2010. <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/8478/>
- Porter, M. y Kramer, M. (2006) Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review. Diciembre 2006. Pp. 1-14
- Porter, M. (2008) Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma ala estrategia. Harvard Business Review. Enero.
- Prahalad, C.K. (2005) La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Grupo editorial Norma. Bogotá.pp. 72-103
- Ramírez M. (1992). Teoría General de Turismo. Segunda Edición. Editorial Diana. México. pp 13-22, 29

- 
- Ramos A. y Ruíz J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. Strategic Management Journal. Volumen 25. número 10 Octubre.
- Ring P. y Van De Ven A. (1992) Structuring Cooperative Relationships between Organizations Strategic Management Journal, Vol. 13, No. 7 Octubre, pp. 483-498
- Ring P. y van de Ven A. (1994) Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. The Academy of Management Review, Vol. 19, No. 1 Enero, pp. 90-118
- Riquelme A. y León M (2003) La globalización. Historia y actualidad. Recuperado el 15 de mayo de 2011 [http://www.mineduc.cl/biblio/documento/Modulo\\_Globalizacion.pdf](http://www.mineduc.cl/biblio/documento/Modulo_Globalizacion.pdf)
- Robbins S. y Coulter M. (2005) Administración. 8ª edición. Ed. Pearson Prentice Hall. México. pp. 16,234-237 y 244.
- Romero (2002) Globalización y pobreza. Recuperado el 15 de mayo de 2011 <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/AR-glob-libro.pdf>
- Rothenberg L. (2003) Globalization 101 The Three Tensions of Globalization. Issues in Global Education. No. 176. Recuperado el 15 de mayo de 2011 <http://www.gloaled.org/issues/176.pdf>
- Ruiz C (2008) México: geografía económica de la innovación. Comercio Exterior. Vol 58, Num 11. Noviembre. p 756.
- Rummler G. (2004) Serius performance consulting. According to Rummler. International Society for Performance Improvement. Estados Unidos.
- Salvatore D.(1999) Economía internacional. 6ª edición, Ed, Pearson México. p. 31
- Sampson, R. (2007) R&D alliances and firm performance:

- 
- the impact of technological diversity and alliance organization on innovation. *Academy of Management Journal*. 2007, Vol. 50, No. 2.
- SAT (2011) Salarios mínimos. Recuperado el 26 de enero de 2012 [http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/asistencia\\_contribuyente/informacion\\_frecuente/salarios\\_minimos/45\\_17119.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/informacion_frecuente/salarios_minimos/45_17119.html)
- SECTUR (2000) Estudio de gran visión del turismo en México. Recuperado el 26 de octubre de 2010. <http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/14661/GranVision.pdf>
- SECTUR (2004) Serie Turismo alternativo. Fascículo I: Turismo alternativo: una nueva forma de hacer turismo. Recuperado el 7 de noviembre de 2010. [http://www.metztitlan.com.mx/\\_ReservaBiosfera/\\_Fasciculos/1turismoalternativo.pdf](http://www.metztitlan.com.mx/_ReservaBiosfera/_Fasciculos/1turismoalternativo.pdf)
- SECTUR (2009) Secretaría De Turismo. Monitoreo Data Tur. Recuperado el 02 de mayo de 2010. <http://datatur.sectur.gob.mx>
- SEMARNAT (2011). Sitio oficial. Consultado el 14 de marzo de 2011. [www.semarnat.gob.mx](http://www.semarnat.gob.mx)
- Uzzi, B. (1996) The sources and consequences of embeddedness for the economic performance organizations: The network effect. *American Sociological Review*. Vol 61. Num 4. Agosto. Pp. 674-698.
- Vazquez I. (2010) Evaluación de los resultados del programa de microcréditos y de capacitación en los prestatarios de tres microfinancieras en Ciudad Obregón, Sonora México. Tesis doctoral, Instituto Tecnológico de Sonora, México
- Watkins R. (2007). Performance by design. The systematic selection, design and development of performance technologies that produce useful results. HRD Press.

---

Estados Unidos.

- Wong S. (2005) Interorganizational Network and Firm Performance: The Case of the Bicycle Industry in Taiwan. *Asian Business & Management*. Marzo, tomo 4, No. 1, PP 67
- Zajac E. (1998) Commentary on ‘Alliances and Networks by R. Gulati. *Strategic Management Journal*, Vol. 19.
- Zeithaml V. y Bitner M. (2002) Marketing de servicios un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2ª edición. Ed. MC Graw Hill interamericana. México p. 4
- Zollo M. Reuer J. y Singh H. (2002) Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organizations Science*. Vol. 13, No. 6, Noviembre-diciembre, pp. 701-713.

---

## **APÉNDICE 1. ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA EMPRESAS COMUNITARIAS.**

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

### **GENERALIDADES**

1. ¿Cuánto tiempo llevan realizando actividades en el sector turismo?
  
2. ¿De qué manera se conformaron como empresa prestadora de servicios turísticos?
  
3. ¿Cómo han participado los organismos o las instituciones gubernamentales en la actividad que ustedes desarrollan como empresa comunitaria?
  
4. ¿De qué manera pueden participar otros organismos o instituciones para el mejor desarrollo de la actividad que ustedes realizan?

### **NIVEL MEGA**

5. ¿Qué tipo de accidentes de trabajo se han presentado durante el desarrollo de las actividades turísticas en el período 2010 y 2011?
  
6. ¿Qué acciones han realizado como empresa comunitaria para evitar este tipo de accidentes?
  
7. ¿Cuál ha sido la participación de los trabajadores de la empresa comunitaria durante los meses de 2010 y 2011?

- 
8. ¿Cuál ha sido el ingreso de cada uno de los trabajadores en los meses de 2010 y 2011?

#### NIVEL MACRO

9. ¿Cuáles han sido los ingresos por servicios de recorridos durante 2010 y 2011?
10. ¿Cuáles han sido los ingresos por servicios de hospedaje durante 2010 y 2011?
11. ¿Cuáles han sido los ingresos por servicios de alimentación durante 2010 y 2011?

#### NIVEL MICRO

12. ¿Cuál es el número de visitantes atendidos por la empresa comunitaria en los meses correspondiente a 2010 y 2011?
13. ¿Qué acciones considera que pueden realizarse para incrementar el número de visitantes atendidos?
14. ¿Cuáles han sido las actividades realizadas por la empresa, encaminadas a la conservación del medio ambiente y en qué fecha se han realizado?

“Desempeño Mega, Macro y Micro en empresas que conforman Redes Interorganizacionales: El caso de Los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora“ se terminó de imprimir en el mes de febrero de 2012 en Ciudad Obregón, Sonora, México.

El tiraje fue de 10 ejemplares.



**ITSON**  
Educar para  
Trascender