

XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional

Educación Superior y Desarrollo Sustentable

**La Gestión de la Cooperativa Turística Tosepan Kali en el Desarrollo Local
del Pueblo Mágico de Cuetzalan, Puebla**

Mesa Temática: Sustentabilidad y Responsabilidad Social

Modalidad: Protocolo de Investigación

Autor (es): L.A.T. Mabel Jassibe Hernández Martínez (expositor)

jassibemj@gmail.com

Dr. José Gerardo Serafín Vera Muñoz

gerver61@yahoo.com.mx

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Contaduría

Boulevard Valsequillo No 70 Col. Universidades

Puebla, México

Tel. (222) 229 550 ext. 7682

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

La Gestión de la Cooperativa Turística Tosepan Kali en el Desarrollo Local del Pueblo Mágico de Cuetzalan, Puebla

Resumen

El turismo alternativo ha adquirido relevancia principalmente en materia de la promoción y conservación de los recursos naturales y culturales, en donde también las cooperativas turísticas juegan un papel significativo. En el caso de los Pueblos Mágicos las cooperativas enfrentan retos importantes, sobre todo en cuestión de la gestión debido a algunos desafíos como cambios internos en la organización, nuevas exigencias de la demanda, competencia, entre otros y, generalmente las cooperativas no cuentan con las herramientas para hacer frente estos obstáculos. El presente trabajo es una investigación de la cooperativa *Tosepan Kali* del Pueblo Mágico de Cuetzalan en el estado de Puebla, que tiene la finalidad de realizar una propuesta de gestión que promueva el desarrollo local de la comunidad anfitriona. Para el desarrollo de esta investigación, se prevé el método deductivo y la construcción de un instrumento (entrevista semiestructurada), así como el uso del Análisis Estructural Prospectivo (AEP) que revelará las variables influyentes en la gestión y una aproximación para la determinación de los indicadores que medirán la gestión de la cooperativa. Con base en el análisis de la información recabada a través de las entrevistas, el uso del AEP y los fundamentos teóricos; se pretende construir la propuesta pertinente para la cooperativa *Tosepan Kali* que también pueda servir de referencia para otros Pueblos Mágicos de México.

Palabras clave: Turismo alternativo, desarrollo sustentable, Análisis Estructural Prospectivo.

I. Problema de Investigación

El turismo es una actividad económica representativa, lo cual se hace evidente en el número de turistas internacionales en el 2015: tan sólo en la primera mitad del año se recibieron 21 millones más de turistas internacionales que en el mismo periodo en 2014. De esta manera, el turismo creció en 2015 un 4% en la región de América y un 8% para el caso de México (OMT, 2015). Lo anterior muestra el crecimiento de la actividad turística y supone el de la contribución económica.

En el ámbito del turismo, existen diferentes tipos de empresas dedicadas a la prestación de servicios que van desde el hospedaje, alimentos y bebidas, transporte, entre otros. En la diversidad de estas empresas se hallan las cooperativas turísticas, las cuales constituyen un objeto de estudio importante ya que generalmente representan una alternativa viable para mejorar la situación económica de sectores vulnerables de la población anfitriona. No obstante, las posibilidades de consolidación de éstas son limitadas debido a distintos factores.

Refiriéndose a algunos de los desencantos del turismo y en específico en el área de las empresas turísticas, Araújo y Silva (2009, citado por Tavares *et al* 2012) comentan acertadamente la existencia de obstáculos en las cooperativas de trabajo, entre los que destacan las dificultades de gestión, la ausencia de la participación de los asociados en las decisiones, falta de flexibilidad, entre otros. Es necesario considerar que los integrantes de las cooperativas no son profesionales en el área, sino integrantes de la misma comunidad anfitriona y que

en mucho de los casos, no cuentan con la experiencia y los conocimientos teóricos para conducir una empresa.

Un ejemplo de las empresas comunitarias en Latinoamérica, es la situación de Brasil, que para el año 2006 ya contaba con 22 cooperativas de ocio y turismo registradas en la Organização das Cooperativas (OCB, 2009 citado por Tavares *et al* 2012); lo anterior implica una organización en la que sobresale la coordinación de la población para conformarse como una empresa. Sin embargo, los beneficios que surgen como consecuencia de las cooperativas turísticas, no logran alcanzar a los familiares, sino que se queda en los asociados (Tavares *et al* 2012). En un estudio realizado por este mismo autor acerca de la factibilidad de crear una cooperativa turística, destaca la necesidad del cooperativismo, capacidad técnica y apoyo de las autoridades para su formación y apoyo en legislación laboral. De otra manera, la cooperativa se enfrentará a más complicaciones que le impedirán consolidarse como empresa y en el peor de los escenarios, que ésta desaparezca.

La situación de México podría no variar mucho respecto al caso brasileño, debido a que el turismo se ha convertido en una de las actividades económicas primordiales para nuestro país, posicionándose como la de mayor importancia en diversas localidades e inclusive en algunos estados y, colocando a México como uno de los principales destinos turísticos a nivel mundial. Una estrategia del turismo, ha sido la oferta diversificada (turismo cultural, ecoturismo, turismo rural, turismo religioso, entre otros). Dentro de éstos, existen cientos de muestras de proyectos empresariales de tipo comunitario que son ejemplos exitosos. Dichas empresas se han constituido bajo diferentes lineamientos, creando principalmente

redes de turismo alternativo que abarcan la oferta de servicios y actividades relacionadas con el turismo rural, dentro de las cuales Mora (2013) se refiere a las siguientes:

- a. Red Indígena de Turismo en México (RITA), asociación civil constituida por treinta y dos organizaciones del movimiento indígena y presente en los estados de Michoacán, edo. de México, Hidalgo, Morelos, Distrito Federal, Puebla, Tlaxcala, Guerrero, Veracruz, Oaxaca, Chiapas, Tabasco, Yucatán, Campeche y Quintana Roo.
- b. Red de Turismo Alternativo *Totaltikpak* en Puebla.
- c. Red Indígena *Hñahñu*, Red *Ollin Xihmai* en Hidalgo.

Red Integradora de Ecoturismo Sierra Juárez y Pueblos Mancomunados de la Sierra Norte en Oaxaca.

Las asociaciones mencionadas son ejemplos de que existe una organización en las comunidades, al mismo tiempo señala la composición indígena dentro de estas organizaciones y la búsqueda de mejores condiciones de vida a través del turismo. Krueger (2003 citado por Tavares *et al* 2012), comenta de manera acertada cuando indica que las cooperativas son un instrumento generador de trabajo e ingreso. Además de que establece una relación entre capital y trabajo mucho más flexible, al no existir una subordinación como tal y tratarse de una autogestión motivada por el beneficio mutuo de los integrantes, contrario a la organización rígida que comúnmente se conoce; en donde existe un empleador y un empleado, el cumplimiento de una jornada laboral, entre otros.

Al tratarse de cooperativas turísticas, turismo alternativo, se presentan pocos casos de una gestión sólida por parte de los integrantes de la organización y de programas de apoyo para la consolidación de proyectos cooperativistas. No obstante, las contribuciones en la gestión del turismo iniciaron principalmente en el turismo de sol y playa y data de la década de los veinte, con la creación de la Comisión Mixta Pro- Turismo a cargo de la Secretaría de Gobernación (Carrillo, 2013). A partir de ahí cada uno de los presidentes de México en turno, impulsaría la actividad turística desde distintos enfoques; propiciando la creación de Departamentos, Secretarías, Proyectos, Planes, leyes, reglamentaciones, programas, así como infraestructura necesaria para el desarrollo de la actividad. En 2001, como una propuesta diferenciada de la oferta turística que ya ofrecía nuestro país (turismo de sol y playa), se creó el Programa de Pueblos Mágicos (PPM).

El concepto de Pueblo Mágico (en adelante PM) propuesto por la Secretaría de Turismo (SECTUR), lo define como una localidad que posee atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentales, “magia” que emanan en cada una de las manifestaciones socio-culturales, lo que se traduce en un aprovechamiento turístico de los recursos (SECTUR, 2014). Conforme a este organismo, hasta el año 2015 había 83 PM y fueron agregados 28 más durante la Feria Nacional de Pueblos Mágicos, celebrada en la ciudad de Puebla en el mes de octubre de 2015.

El PPM nace como una propuesta impulsada para promover y reconocer el patrimonio cultural, histórico y natural de los pueblos de México, al mismo tiempo

que se ofrece una alternativa turística diversificada y atractiva al visitante extranjero (refiriéndose al turismo rural principalmente) y, como un reconocimiento al pueblo por la conservación y preservación de sus recursos, destacando su “magia” como característica única de la identidad del mismo. Dicho programa se amolda a los ejes de la Política Nacional Turística. Asimismo, está coordinado con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018, motivando la consolidación de destinos turísticos con una oferta turística amplia y diversificada y que posicione a México como destino turístico en el ámbito internacional. Aunado a lo anterior, en el apartado de Estrategia del PND, se establece el aspecto de la sustentabilidad y que los ingresos generados por el turismo sean fuente de bienestar social (DOF, 2014).

Las regulaciones del PPM son coordinadas principalmente por los siguientes planes: el Programa Nacional de Infraestructura (PNI), Proyectos Estratégicos del Sector Turismo, Programa Sectorial de Turismo 2013-2018, la Ley General de Turismo, la Secretaría de Turismo Federal, el Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo. Asimismo, la inclusión de un pueblo en el PPM debe cumplir ciertos lineamientos que incluyen desde una presentación escrita del pueblo, hasta un recorrido por éste mostrando sus virtudes.

Sin embargo, posterior al nombramiento de los distintos Pueblos Mágicos, se presentan diferentes discrepancias que ponen en tela de juicio la forma administrativa del programa. Gross (2011) analiza el Pueblo Mágico de Calpulálpam de Méndez en el estado de Oaxaca y señala que no todos los habitantes del PM se benefician de los ingresos generados por el turismo. Carillo

(2013) indica que el programa debería administrarse y gestionarse desde el ámbito local para que cada PM funcionara a partir de sus características y, el aprovechamiento se refleje en la mejora de la calidad de vida de cada comunidad; esto podría iniciarse desde la gestión de las cooperativas turísticas.

Cada PM posee su propia identidad y particularidades, cada uno padece conflictos que en un momento determinado coinciden o se asemejan. Una situación que explica Antolín (2014) en su trabajo basado en el PM El Oro del estado de México, apunta que existen diversas organizaciones sociales, sin embargo en el caso de las cooperativas turísticas, éstas no representan un gran impacto local y su nivel de articulación es inadecuado, al mismo tiempo que se excluye la participación de la población general en actividades del turismo. Lo anterior se debe a la falta de capacidad para potenciar los recursos humanos y materiales existentes.

Los aspectos mencionados por Antolín son relevantes, los PM cuentan con los recursos naturales, culturales, humanos, financieros (a través de programas de gobierno), además del esfuerzo propio de los habitantes de la comunidad, no obstante, tener dichos recursos son insuficientes para consolidar las cooperativas turísticas, por lo que existe una necesidad de organizaciones en turismo que sepan conducir los distintos procesos en la cooperativa y logren traducirlo en un desarrollo que beneficie a la comunidad. Lo anterior alude al tema de gestión en las organizaciones en donde López y Mariño (2010) comentan que las organizaciones requieren de un nuevo enfoque para su comprensión y gestión, al tratarse de sistemas dinámicos complejos. Por consiguiente, la presente

investigación destaca el problema de gestión de las cooperativas turísticas en los PM, considerando los retos a los que se enfrentan las cooperativas desde su constitución, organización, acuerdos, liderazgo, entre otros.

II. Justificación

La temática de la gestión de las organizaciones turísticas de los Pueblos Mágicos, es un tema novedoso, actual e importante para relacionarlo con el impacto en la población del PM. Por lo que el objeto de estudio de la presente investigación se centrará en las cooperativas turísticas.

Por consiguiente, se ha considerado una comunidad en donde se desarrolla el turismo y existe un previo planteamiento acerca del desarrollo sustentable, primeramente desde la perspectiva del programa de Pueblos Mágicos y en segundo, desde el intento de incluir a la población en la actividad turística. Es necesario señalar que se ha elegido el PM de Cuetzalan por diversas razones; este PM es uno de los más importantes al ser el primero del estado de Puebla y de los primeros del PPM (Hernández 2014 y Vega 2015). Además de poseer diversos atractivos naturales y culturales que han sido aprovechados para el inicio de la actividad turística como una fuente de ingresos para la población. Lo anterior ha traído consigo la organización de los pobladores y particulares para establecer pequeñas empresas y microempresas que ofrecen distintos servicios que satisfacen las necesidades de los visitantes, dentro de éstas se encuentran las cooperativas.

Asimismo, el PM de Cuetzalan ha registrado una aportación significativa en cuanto a la derrama económica por turismo, la cual para el año 2013 ya ascendía a 10 millones de pesos anuales, así también el incremento de la oferta hotelera de 22 hoteles a 44 para ese mismo año y, el de turistas en donde antes de 2002 eran aproximadamente 75 200 visitantes y posteriormente se extendió hasta más de 180 mil visitantes (Jaramillo, 2013). Por otro lado, Cuetzalan es sede de una de las cooperativas más reconocidas a nivel nacional e internacional; la Unión de Cooperativas *Tosepan Titataniske*.

Otra justificación tiene relación con el desarrollo local, la cual de acuerdo a Vázquez- Barquero (1988, citado en Boisier, 2001) es definida como un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conlleva a una mejora en el nivel de vida de la población local, en este sentido como resultado de la actividad turística que se desarrolla en Cuetzalan y el establecimiento de la cooperativa *Tosepan Kali*; se han incrementado el número de empleos y la misma cooperativa es considerada como una fuente de ellos.

Por otro lado, se busca que el desarrollo sustentable sea una de las principales bases para conducir el turismo. No obstante, en los diferentes destinos turísticos mexicanos y del mundo, la teoría suele diferir a la práctica (refiriéndose a los beneficios del turismo). En la reflexión del desarrollo local, este implica que los beneficios derivados de la actividad turística (para el caso de los PM), se repartan en la comunidad y al mismo tiempo, que ésta última sea partícipe en los procesos y decisiones del PM. Lo anterior tiene que ver con el tema de desarrollo sustentable, el cual de acuerdo a la UNESCO (2016) y conforme a lo descrito en

1987 en el Informe de la Comisión de Bruntland; es un desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades. Considerando el concepto anterior, la cooperativa sujeto de estudio de la presente investigación es un ejemplo del desarrollo de este concepto conducido a la práctica.

Otras justificaciones secundarias son la relativa cercanía de la comunidad con la residencia del investigador. Asimismo, al inicio de la investigación se realizó una visita previa de reconocimiento para confirmar la situación de facilidad de acercamiento con el sujeto de estudio (la cooperativa turística *Tosepan Kali*). Por lo que dentro del marco general del presente trabajo, es indispensable indicar ciertos antecedentes del lugar en donde se desarrollará la investigación; el pueblo de Cuetzalan.

El municipio de Villa de Cuetzalan del Progreso en el estado de Puebla, reconoció al pueblo con el mismo nombre, en el año de 1895. Dicha Villa fue adquiriendo relevancia, de modo que en 1986 fue declarada ciudad típica y monumental y para el año de 2002 fuera nombrada Pueblo Mágico. Cuetzalan se ubica a 174 km al noroeste de la capital del estado, colindando con Veracruz y forma parte de la Sierra Madre Oriental. (Ver Figura 1). Considerando sus características geográficas es rica por sus recursos naturales y culturales que al día de hoy son atractivo del lugar; destacan las cascadas, las grutas, la zona arqueológica de Yohualichan, así también, manifestaciones culturales como el trueque.



Figura. 1. Mapa de Cuetzalan Puebla
 Fuente: Elaboración propia basada en google ^{1y2}

La zona cuenta con los servicios públicos básicos y la principal actividad económica es la agricultura, así de acuerdo a Bernkopfová (2011) el municipio de Cuetzalan es uno de los que cuenta un mayor número de habitantes indígenas en la Sierra Nororiental del estado de Puebla, además de que en esta zona destacan dos grupos indígenas: los nahuas que representan un 98.8% y los totonacas con un 0.2%. Las localidades con mayor población en el municipio de Cuetzalan del Progreso son la ciudades de Cuetzalan, Tzinacapan y Tepetitán Reyeshogpan de Hidalgo, de los cuales el 51.4% de la población se clasifica entre la población No económicamente activa según datos de INEGI (2011).

En el municipio de Cuetzalan se han desarrollado cooperativas turísticas integradas por habitantes de la zona. Cuetzalan alberga a la Unión de

¹ <http://www.mapasparacolorear.com/mexico/mapa-mexico-estados.png>
² https://www.uv.mx/cpue/num14/inves/completos/morales_telesecundaria_tetsijsilin.html

Cooperativas *Tosepan Titataniske*, esta organización funciona como una sociedad compuesta por diferentes cooperativas bajo una administración propia y ligadas a la asamblea de los representantes de las comunidades asociadas. Según Bernkopfová (2011), se estima que en 2010 había 2000 miembros activos y unos 27 000 asociados se beneficiaban de algún servicio ofrecido por la organización, además de que su influencia abarca 160 comunidades de 15 municipios de la Sierra Nororiental de Puebla. En *Tosepan Titataniske* destaca la cooperativa de *Tosepan Kali*, la cual en el 2009 empleaba a 25 personas a tiempo completo. Los inicios de esta cooperativa son principalmente a partir de las actividades desarrolladas en el centro de educación *Kaltaixpetaniloayan* (en adelante *Kalta*) que ha servido como punto de encuentro para presentaciones de proyectos, reuniones, capacitaciones y talleres a los promotores, quienes a su vez comparten sus conocimientos y aprendizaje al resto de los socios. Debido a la necesidad de alimentación y áreas de descanso para los participantes, surgió la idea de crear espacios por lo que se construyó un comedor en el *Kalta* y en el 2004 se construyeron nueve cabañas, con el tiempo los servicios han aumentado (Bernkopfová, 2011).

La elección del pueblo de Cuetzalan, se argumenta también cuando son necesarios mejorar aspectos dentro de las reglas de operación de los PM; como bien comenta Carrillo (2013), que las regulaciones se adapten a la forma de organización interna de cada comunidad y así incentivar la participación comunitaria, de esta manera los logros que se alcancen formarán parte del trabajo de la comunidad. Entonces es indispensable la creación y gestión de

organizaciones turísticas (en este caso cooperativas) que alcancen uno de los cometidos por los que fue creado el PM: la inclusión de la comunidad anfitriona.

Lo anterior se justifica cuando López y Mariño (2010) indican en su estudio voltear hacia la gestión de la organización en lugar de la administración, que ante los diferentes procesos y cambios que se presentan cotidianamente en el mundo; las formas tradicionales de la administración impiden responder las exigencias actuales a las que están expuestas las diferentes organizaciones. Entonces se da paso a la gestión de las organizaciones y no sólo a seguir un proceso administrativo, en donde los mismos autores reflexionan y señalan que la administración y la gestión no son conceptos excluyentes, sino incluyentes e inclusive transversales. Esto es de suma importancia dentro de las organizaciones, porque se enfrentan a un reto superior al momento de conducir el negocio. Así también la falta de herramientas para una mejor gestión, representa uno de los desafíos a los que se enfrentan las cooperativas turísticas para sobrevivir y ser competitivas.

A su vez López y Mariño (2010) agregan que dentro de las organizaciones no existe un entorno estable y predecible, sino todo lo contrario, lo que a su vez dificulta planificar, organizar, dirigir o controlar los procesos de las cooperativas turísticas. Las capacidades tradicionalmente reconocidas por la Administración se están quedando obsoletas y hasta rezagadas y, como empresas necesitan emprender acciones para evitar el fracaso o desaparición a causa de la falta de gestión.

Un punto más que justifica la presente investigación está relacionado con el Programa de Pueblos Mágicos que lleva más de una década; existe una derrama económica derivada de la inclusión de la comunidad en el programa, sin embargo, no ha sido repartida entre la población, creando en algunos casos el favorecimiento de unos cuantos, de vecinados a la población, entre otros. Las cooperativas turísticas pueden ser una alternativa viable para acercar la población anfitriona al turismo y al mismo tiempo, propiciar el desarrollo local en el PM. A través de la correcta gestión de la cooperativa es posible que se integren más funciones, que trabajándolas adecuadamente incluyan a más habitantes y conjuntamente, consoliden la oferta de la cooperativa; aprovechando de manera responsable los recursos del lugar.

Una vez planteado lo anterior, esta investigación pretender realizar una propuesta que sea útil para la gestión organizacional de la cooperativa turística *Tosepan Kali*, para en el logro de sus objetivos y simultáneamente la conlleve a ser más competitiva. El resultado de esta investigación ha de mostrar una alternativa factible para incluir a más personas dentro de los beneficios del turismo (a través de una conexión directa o indirecta con la cooperativa) y cambiar el nivel de vida de más pobladores del PM, quienes viven en condiciones de pobreza.

III. Objetivos de la Investigación

a. Objetivo General.

Construir una propuesta de gestión organizacional para la cooperativa turística *Tosepan Kali* del Pueblo Mágico de Cuetzalan, que promueva el mejoramiento de la empresa y a su vez impacte en el desarrollo local de la comunidad.

b. Objetivos Específicos.

- Analizar e identificar las variables que promueven el desarrollo de las cooperativas turísticas.
- Distinguir las variables que mejoran el desempeño de la gestión de las cooperativas turísticas.

IV. Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son las variables que impiden y mejoran el desarrollo de las cooperativas turísticas?
- ¿Qué aspectos mejoran el desempeño de la gestión de las cooperativas turísticas?
- ¿Es posible crear una propuesta que mejore la gestión organizacional de la cooperativa *Tosepan Kali* y, que a su vez impacte en el desarrollo de la comunidad del Pueblo Mágico de Cuetzalan?

V. Hipótesis

Una propuesta de gestión organizacional para la cooperativa turística *Tosepan Kali* del Pueblo Pueblo Mágico de Cuetzalan, puede incentivar un mayor desarrollo local en la comunidad traducido en el favorecimiento de más habitantes del PM.

VI. Variables

a. Variables independiente.

Propuesta de gestión

b. Variables dependientes.

Desarrollo de la comunidad de Cuetzalan

VII. Diseño Metodológico

Se ha planeado dividir el estudio en dos partes: la primera que abarca una revisión y análisis documental para formular las bases y fundamentos teóricos del trabajo, supone una revisión exhaustiva y analítica de estudios relacionados con las cooperativas turísticas, gestión organizacional, pueblos mágicos, desarrollo local, la cooperativa de *Tosepan Kali*, entre otros subtemas.

La segunda incluirá el estudio de caso de la Cooperativa Turística *Tosepan Kali*, ubicada en Cuetzalan del Progreso. Se trata de un estudio mixto, puesto que se usarán los enfoques cualitativos y cuantitativos, en donde es posible recurrir a la conversión de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa (Mertens 2005, citado por Hernández *et al* 2006). Además que de acuerdo a Todd, Nerlich y McKeown (2004, citado por Hernández *et al* 2006), a través del enfoque mixto se logra una perspectiva precisa del fenómeno; es decir integral, completa y holística. Hernández, *et al* (2006) concluyen que con este enfoque existe una mayor amplitud, profundidad, riqueza interpretativa de la investigación que se está realizando. Por lo tanto, en el presente trabajo se utilizará el método de recolección de datos no estandarizado ya que se realizarán entrevistas

semiestructuras a los miembros de la cooperativa, lo cual incluye observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.

También se usará el Análisis Estructural Prospectivo (AEP), de lo cual se creará una Matriz de Análisis Estructural (cuantitativo) para después, con los resultados obtenidos se haga uso del Método Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MIC MAC). Con lo anterior se obtendrán las variables influyentes en la gestión de la cooperativa *Tosepan Kali*, mismas que servirán para la construcción de los indicadores útiles para medir la gestión de dicha cooperativa. Con las deducciones derivadas será posible determinar qué áreas se necesitan mejorar, para culminar en el objetivo general de esta investigación; con una propuesta de gestión para la cooperativa *Tosepan Kali*.

Para el presente trabajo se ha elegido el estudio de caso ya que de acuerdo a Yin (1989), se trata de una investigación empírica que estudia un fenómeno en un momento determinado dentro de su contexto real (citado por Bonache 1999). Asimismo, como bien menciona Chetty (1996, citado por Martínez 2006) en este tipo de metodología, los datos pueden ser obtenidos de fuentes cualitativas como cuantitativas, además de que permite estudiar fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable; lo cual se tiene planeado para esta investigación. Asimismo, se trata de una investigación no experimental de tipo Transversal, al realizar la recolección de información en un determinado momento, efectuando al mismo tiempo la descripción de las variables del fenómeno y la relación entre éstas.

El alcance de la presente investigación es de tipo Descriptivo porque se busca especificar las variables de la gestión de la cooperativa turística *Tosepan Kali*. Como comenta Hernández *et al* (2006), los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones, que aplicado al presente trabajo sería el aspecto de desarrollo local.

De acuerdo al tipo de investigación que se pretende realizar se seguirá el Método deductivo; dicho método parte de lo general a lo particular y se ajusta al enfoque cualitativo de la investigación, al no tratar específicamente con datos numéricos, sino con las prácticas dentro de la organización turística. Por lo cual se están revisando casos de cooperativas turísticas a nivel Latinoamérica, enseguida en otros estados del país, para acercarse en específico al caso de Cuetzalan.

Las técnicas de investigación que se emplearán en el desarrollo de la presente investigación son las siguientes:

- ✓ Recopilación y análisis documental. Para fundamentar la bases teóricas del presente trabajo es necesario recurrir a distintas tipos de fuentes; libros, artículos científicos, estudios, estadísticas, entre otros. Lo anterior proporcionará suficiente documentación que permita obtener información de las teorías en que se basará nuestro estudio, qué otros estudios similares se han realizado, los resultados de éstos, entre otros.
- ✓ Observación participativa. También se considerará esta técnica que servirá de apoyo para la identificación de los factores que impiden y promueven el desarrollo de la cooperativa *Tosepan Kali*, mismos que se confirmarán con

los datos que muestren las entrevistas, asimismo Hernández *et al* (2006) explica que este tipo de observación es recomendada para una investigación de tipo cualitativa.

- ✓ Entrevista. Como parte del proceso de recopilación de información se pretende crear un instrumento con formato de entrevista semiestructurada. El objetivo de la entrevista consiste en recabar información acerca de herramientas de las cuales hace uso la cooperativa *Tosepan Kali*, pero principalmente conocer el proceso de gestión de la empresa. A partir de los resultados obtenidos, será posible identificar los factores o variables que frenan y motivan la gestión de la cooperativa turística. Por lo que se pretenden realizar entrevistas a los miembros de la cooperativa, líderes de la cooperativa y se está considerando una encuesta para los turistas a los que se les brinda los servicios de la cooperativa *Tosepan Kali*.

VIII. Alcances Y Limitaciones

Alcances.

El objetivo general es la formulación de una propuesta de gestión para la cooperativa turística *Tosepan Kali* del Pueblo Mágico de Cuetzalan, que como ya se había mencionado anteriormente, puede ser de utilidad a otras empresas comunitarias, para proporcionar una referencia de las herramientas necesarias para llevar una gestión que les permita una mayor inclusión de los habitantes y un mejor desempeño en sus actividades y procesos; las cuales equivaldrán al cumplimiento de los objetivos y la consolidación de la cooperativa.

Se espera que a partir de esta investigación, existan otros trabajos relacionados con la temática y que de alguna manera converjan en alguna propuesta que guíe a las cooperativas de los Pueblos Mágicos de México. Es importante este aspecto en términos de desarrollo sustentable, por un lado el aprovechamiento, conservación y preservación del patrimonio de México y por otro, el aumento de la calidad de vida de los gestores de las cooperativas y en general de la comunidad anfitriona.

Limitaciones.

Una de las principales limitaciones que se han presentado para el desarrollo de esta investigación, es el acceso a la cooperativa de estudio. Al tratarse de socios indígenas cuyas experiencias pasadas no han sido del todo gratas, esto genera una desconfianza hacia agentes externos a la cooperativa y la población, lo cual pudiera generar en algún momento, la inaccesibilidad a la información completa o restringida acerca de la cooperativa.

Otra limitación es que la propuesta que surja como producto de esta investigación realmente sea considerada por la cooperativa de estudio, al mismo tiempo se espera que otras cooperativas se interesen por aplicar una propuesta semejante a la que resulte del trabajo y lo adapten a su población, asimismo se compruebe la factibilidad de la proposición.

El desconocimiento de la población residente del PM de Cuetzalan es otra limitante importante, por lo anterior, existe la incertidumbre de hasta qué punto la población, autoridades, cooperativas, estarán dispuestas en brindar información y

participar en la presente investigación. Sin su apoyo, sería casi imposible la realización de este proyecto. En este sentido, se están buscando aliados que permitan una introducción del investigador en la comunidad y la cooperativa, de esta manera no será abrupta y será posible lograr el cometido de este trabajo.

Referencias

Antolín, D. (2014). *Desarrollo Local, Turismo y Políticas Públicas en el Pueblo Mágico El Oro, Estado de México*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 01 de octubre de 2015, de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/123456789/13752/1/416697.pdf>

Bernkopfová, M. (2011). *Posibilidades para el mantenimiento de la identidad cultural de los Nahuas de la Sierra Nororiental de Puebla: El caso de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske*. Tesis doctoral. Universidad Carolina de Praga. Recuperado el 27 de octubre de 2015, de http://sias.ff.cuni.cz/SIAS-98-version1-Tesis_Doctoral_Michala_Bernkopfova.pdf

Boiser, S. (2001). Desarrollo local ¿De qué estamos hablando? *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*, Antonio Vázquez Barquero (comp.), Oscar Madoery (comp.), 48- 74. Recuperado el 03 de junio de 2016, de <http://docplayer.es/117015-Desarrollo-local-de-que-estamos-hablando.html>

Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, (3), 123- 140. Recuperado el 31 de mayo de 2016, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=195459>

Carrillo, A. (2013). *Pueblos Mágicos y la Gestión del Turismo en México. Caso Cuetzalan, Puebla*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 25 de septiembre de 2015, de <http://132.248.9.195/ptd2013/septiembre/0701762/0701762.pdf>

Diario Oficial de la Federación (2014). DOF. ACUERDO por el que se establecen los Lineamientos generales para la incorporación y permanencia al Programa Pueblos Mágicos. Recuperado el 01 de octubre de 2015, de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5361690&fecha=26/09/2014

Groos, T. (2011). Divided over Tourism: Zapotec Responses to Mexico's 'Magical Villages Program'. *Anthropological Notebooks*, 17 (3), 51- 71. Recuperado el 23 de septiembre de 2015 de http://www.drustvo-antropologov.si/AN/PDF/2011_3/Anthropological_Notebooks_XVII_3_Gross.pdf

Hernández, D. (2014, 31 de enero). Designación de Cuetzalan está en peligro de perderse [en línea]. Milenio Puebla Sección Región. Recuperado el 22 de

agosto de 2016 de http://www.milenio.com/region/Designacion-Cuetzalan-peligro-perderse_0_236376986.html

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill 4ª edición.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011). INEGI. Panorama sociodemográfico de Puebla. Recuperado el 1 de diciembre de 2015, de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/panora_socio/pue/Panorama_Pue_T1.pdf

Jaramillo, M. (2013, 27 de septiembre). Turismo deja en Cuetzalan una derrama económica de 10 mdp anuales [en línea]. Municipios Puebla Sección Cuetzalan. Recuperado el 3 de agosto de 2016 de municipiospuebla.mx/nota/2013-09-27/cuetzalan/turismo-deja-en-cuetzalan-una-derrama-economica-de-10-mdp-anuales

López, P. y Mariño, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18(2), 75-93. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052010000200005&lng=en&tlng=en

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165 -193.

Recuperado el 27 de Mayo de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>

Mora, L. (2013). *Turismo rural, empresas comunitarias e innovación en México*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 03 de octubre de 2015, de <http://132.248.9.195/ptd2013/mayo/102000810/102000810.pdf>

Organización Mundial de Turismo (2015). OMT. Comunicado de prensa. Recuperado el 10 de octubre de 2015, de <http://media.unwto.org/es/press-release/2015-09-11/21-millones-mas-de-turistas-internacionales-en-la-primera-mitad-de-2015>

Secretaría de Turismo (2014). SECTUR. Pueblos Mágicos. Recuperado el 01 de octubre de 2015, de <http://www.sectur.gob.mx/pueblos-magicos/>

Tavares, E. & Carvalho, S. (2012). Análisis de la viabilidad de la puesta en práctica de una cooperativa de turismo: un estudio en el estado de Minas Gerais, Brasil. *Scielo. Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(3), 727-744. Recuperado el 27 de septiembre de 2015, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000300010&lng=en&tlng=en

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2016). *UNESCO. Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 5 de agosto de 2015, de <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the->

international-agenda/education-for-sustainable-development/sustainable-development/

Vega, C. (2015, 27 de septiembre). Beneficia designación de Pueblo Mágico [en línea]. El Sol de Puebla. Recuperado el 22 de agosto de 2016 de <http://www.oem.com.mx/elsoldepuebla/notas/n3960783.htm>