

FACTORES ESTRATEGICOS PARA EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS DE TURISMO RURAL

*FACTORS AFFECTING SUCCESS
OF RURAL TOURISM COMPANIES*

**Gabriela Arellano-Marquina^{2*}, Oscar Alpuche-Garcés¹,
Carlos Manuel Acosta-Durán¹**

¹Facultad de Ciencias Agropecuarias, ²Estudiante de posgrado en Ciencias Agropecuarias y Desarrollo Rural; Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Av Universidad 1001, col Chamilpa, CP 62209, Cuernavaca, Morelos, México.

*Autor responsable. Correo-e: arellano_gaby@yahoo.com

RESUMEN

El presente trabajo analiza las perspectivas del turismo rural como una alternativa de desarrollo. Establece conceptos novedosos como el territorio y el éxito y analiza factores estratégicos internos y externos para el éxito de organizaciones que por diversas razones cambian de la actividad primaria como la agricultura, a la de servicios dentro de las mismas comunidades donde habitan sus integrantes. Con base en las opiniones de los autores estudiados, se consideraron cinco categorías principales: La económica, la organización, la social, la ambiental y la política, y de ellas, se consideraron las siguientes variables: mercado, competitividad, planeación, administración,

participación y liderazgo, apropiación del territorio, cuidado del ambiente, manejo de recursos de uso común, soporte institucional y normatividad respectivamente. Se considera a manera de conclusión, que aspectos relacionados con la organización (planeación y administración) y los aspectos sociales (participación – liderazgo y apropiación del territorio) con las variables e indicadores que cada uno involucra, son los que pueden considerarse como elementos internos indispensables de una empresa para funcionar adecuadamente, aunque el conocimiento y consideración de los restantes son necesarios para alcanzar las metas propuestas.

Palabras clave: *cultura, medio rural, organización, administración.*

ABSTRACT

This paper analyzes the prospects for rural tourism as a development alternative. Sets novel concepts as territory and success and analyzes strategic internal and external factors to the success of organizations that for various reasons change primary activity such as agriculture for services within the communities where its members live. Based on the opinions of the authors studied, we considered five main categories: economics, organization, social, environment and policy, and of them, the following variables were considered: market, competitiveness, planning, administration, participation and leadership, land ownership, environmental protection, management of common pool resources, institutional support and regulation respectively. It is considered by way of conclusion, that aspects of the organization (planning and management) and social aspects (participation - leadership and ownership of the territory) with the variables and indicators that everyone involved are those that can be considered essential internal elements of a company to function properly, but understanding and consideration of the remainder are needed to achieve the goals.

Keywords: *culture, rural areas, organization, management.*

EL TERRITORIO Y EL MEDIO RURAL

De acuerdo con Linck (2006) el término de territorio se define como un lugar y una extensión, un espacio o área concreta, compacta y delimitada, que debe plantearse ante todo como una construcción social, o sea el producto de interacciones sociales. Es el escenario cotidiano y familiar de las actividades productivas del hombre, quien lo marca con su sello transformándolo y acomodándolo; es el medio que le brinda lo que necesita, para asegurar sus condiciones materiales y sociales de existencia; es el recurso del cual aunque no resulta fácil sacar un inventario, es preciso reconocer y localizar para que se sepa

como utilizarlo y combinarlo con otros recursos, que este previamente ordenado, preparado o acomodado para ser manejado y valorado en forma colectiva, planteando por lo tanto, la necesidad de una gestión social para el manejo de recursos compartidos.

González (2007) por su parte considera al territorio como el escenario de actuación de la sociedad donde todos sus aspectos, económico, social, ambiental, políticos y administrativos son las acciones para llevar un ordenamiento y un equilibrio de competitividad y cooperación de todo el país.

Para Rodríguez (2003), el territorio se constituye como la unidad de análisis para entender el proceso de desarrollo económico, lo define como el espacio geográfico delimitado por un conjunto de relaciones sociales y económicas entre actores e instituciones, que poseen capacidades y conocimientos específicos, compartidos, propios y adquiridos, e interactúan a partir de tradiciones, normas y valores comunes.

Puede decirse entonces que los territorios o zonas rurales son espacios en los que se encuentran tanto materias primas como recursos naturales, mismos que son utilizados para desarrollar una gran variedad de actividades económicas entre ellas la agricultura. Aunque no puede generalizarse, en algunos estados y regiones dicha actividad tiene cada vez menos importancia ya que es considerada como un negocio no redituable, esto sucede con algunos cultivos en los que a veces no conviene invertir ni pagar por la cosecha. La población de las áreas rurales está caracterizada por su distribución en comunidades pequeñas las cuales tienen carencias de servicios y comportamientos culturales diferentes a los de las ciudades. A pesar de lo anteriormente mencionado, el medio rural sigue siendo en la actualidad soporte para una importante diversificación de actividades económicas, debido a que se ha tomado conciencia de que su economía es mucho más amplia que la producción

primaria agrícola, ganadera o forestal y que éste, juega cada vez más un destacado papel en la conservación y mantenimiento de los recursos naturales y del medio ambiente (Sánchez, 2005).

EL TURISMO RURAL

El concepto Turismo Rural es tan amplio como el número de autores que han escrito sobre el tema, Freiría (2003) define al turismo rural como una forma de empleo no agrícola capaz de causar un efecto persistente en la movilidad laboral, es impulsado por políticas públicas dirigidas al pequeño productor campesino, el cual pone en marcha una cadena de valor que beneficia tanto a las materias primas de la zona, como al valor del tiempo y conocimiento de sus habitantes en consecuencia, constituye una estrategia de diversificación de ingresos para comunidades rurales y un eje táctico para el Desarrollo Territorial Rural.

Para Faiguenbaum (2001) el turismo rural representa una buena opción para aumentar los ingresos en los hogares campesinos que cuentan con las condiciones apropiadas para ofrecer servicios. Afirma que lejos de ser una actividad de refugio por no haber otras opciones de sustento, se trata de una auténtica actividad microempresarial debido a que las inversiones en infraestructura doméstica que la actividad requiere, muchas veces constituyen mejoras evidentes en la calidad de vida de las familias.

Según Dieckow (2002), el turismo rural es una actividad que repercute fuertemente en las economías de los países y regiones donde se desarrolla por lo que está en función de variables como la evolución de la economía mundial y nacional de cada país, y tiene repercusiones o impactos a nivel político, social, cultural y de marketing.

Voguel (2004) lo define como el conjunto de actividades que se desarrollan en un entorno natural, cuya premisa es el contacto con la naturaleza, con la sociedad local y/o sus tradiciones.

Para Garduño (2009) es un turismo de bajo impacto tanto ambiental como sociocultural que facilita vivencias y experiencias que enriquecen el desarrollo de la personalidad, ayuda a recuperar el equilibrio físico y psicológico del turista, hace accesible la comprensión de la realidad de las comunidades anfitrionas mediante la convivencia auténtica y espontánea con sus pobladores y genera una derrama económica que llega de manera más íntegra a los prestadores de servicio de la localidad y a sus anfitriones". Esta modalidad se realiza de manera artesanal, en este sentido sus beneficios se reflejan de manera directa en el desarrollo regional y comunitario, sobre todo en aquellas zonas que no tienen otra posibilidad de generar ingresos.

PERSPECTIVAS DEL TURISMO RURAL COMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO TERRITORIAL

En teoría y de acuerdo a las opiniones de autores como Garduño (2009), las características del turismo rural que a continuación se mencionan tendrían que traer beneficios a las comunidades anfitrionas ya que: a) es una alternativa de desarrollo que no es masificada; b) genera empleo a los campesinos en su propia comunidad; c) diversifica la oferta turística de un país colaborando en la conservación de su patrimonio natural y cultural; y d) asigna valor a los recursos locales, es decir los activos que se encuentran en manos de pequeños productores, en su mayoría en áreas ejidales organizados en cooperativas o asociaciones comunales.

Barrera (2006) coincide en algunos puntos y agrega que las razones para impulsar el desarrollo del turismo en las comunidades rurales están relacionadas

con la contribución que éste puede realizar para al progreso de las economías regionales y menciona como las principales ventajas del turismo comunitario a las siguientes: fomenta la creación de empleo y el arraigo entre la población y su territorio, hay un fuerte protagonismo de la mujer y de los jóvenes en las actividades que se desarrollan, hay una revalorización del patrimonio cultural y ambiental de la región, no solo se busca mercado para los productos turísticos sino que se mejora la calidad y se agrega valor, se fomenta el asociativismo, se incorporan diversos tamaños de establecimientos al ampliar la oferta turística. Algunas ventajas más, son que la actividad turística genera empleos secundarios como la instalación de centrales de informes, los traslados desde y hacia el pueblo, los consumos locales de alimentos y artesanías, la revalorización de manifestaciones culturales como la gastronomía y se desarrollan también otras rutas temáticas relacionadas a recursos sociales tales como las zonas arqueológicas, paleontológicas, geológicas, históricas, etc.

Asegura que esa posibilidad de ofertar un servicio turístico al mercado partiendo de las potencialidades endógenas es lo que permite dinamizar la economía local, y que en la medida en que el turismo rural y comunitario sea el sector que distribuya los ingresos y beneficios generados entre la mayor cantidad de actores económicos locales, se logrará la democratización de su economía y será éste el eje generador de desarrollo.

Hasta aquí, todo parece ser benéfico para las comunidades anfitrionas, sin embargo se encuentran reportadas experiencias en donde no siempre el turismo ha sido un factor de desarrollo para las comunidades rurales, por ejemplo, Solari (2005) hace notar que el turismo es capaz de reactivar economías, pero no construye nuevas alternativas de desarrollo de largo plazo. Menciona el ejemplo de grandes emporios turísticos que existen en medio de amplias zonas de pobreza (zonas hoteleras) expresando su aislamiento y la polaridad de

ingresos en donde se generan, sin transformar ni incorporar a las comunidades o lugares donde se ubican, dentro de sus propias perspectivas de desarrollo, es decir, el turismo no siempre genera transformaciones económicas, sociales y políticas perdurables que sean de mayor alcance o impacten y tengan continuidad. Ésta es la ventaja y a la vez una limitante de la actividad turística.

En este contexto, Maldonado (2005) manifiesta los temores de algunas comunidades acerca de si estas nuevas actividades, pueden significar un aumento de su dependencia, una aceleración de la pérdida de sus territorios y su identidad cultural o un debilitamiento de la cohesión social que éstas persiguen. En algunos casos, las reticencias pesan más que las promesas de improbables beneficios.

Rivero (2008) por su parte considera que las debilidades y amenazas del turismo rural son limitantes importantes para el desarrollo de los proyectos y menciona entre otros: a) A pesar de los esfuerzos gubernamentales, no se cuenta con una estructura consolidada que brinde soporte y asesoría para este tipo de actividad; b) Falta promoción entre las comunidades rurales de los beneficios del turismo rural; c) A pesar de los esfuerzos, falta conciencia por parte de los habitantes de espacios rurales para preservar el ambiente; d) se requieren más programas oficiales que fomenten el turismo rural; e) existen problemas de inseguridad en las zonas rurales; f) insuficiente cobertura en la educación y capacitación de servicios turísticos para la población rural; g) la compatibilidad del turismo rural con la agricultura como actividad tradicional de la población, genera barreras para el establecimiento; h) el carácter especulativo que pudiera presentarse, ante el desarrollo de la actividad turística; i) el proceso de cambio de uso de la tierra orientado hacia los usos urbanos.

Faugenbaum (2001) en su opinión, hace notar que como generadora de empleo, la actividad turística campesina, tiene impacto al interior de la familia pero no

alcanza a generar efectos suficientemente importantes en el ámbito local. Con relación a los ingresos generados, menciona que existe una gran dispersión de situaciones, dependiendo del tipo y calidad de la oferta, así como de situaciones coyunturales como condiciones climáticas en la localidad, o la situación económica nacional, en cada temporada. Remarca el carácter estacional como un inconveniente de la actividad aunque en casos excepcionales se realiza de modo esporádico fuera de la temporada veraniega. La considera incluso como una actividad sin arraigo, representando en ocasiones un conocimiento exógeno a las comunidades, es decir, es inducida y no considerada como una necesidad por parte de las comunidades anfitrionas. Otra característica desfavorable que le atribuye es la selectividad, ya que la participación en emprendimientos, en su opinión, tiene ciertos requisitos, a los que no todos los productores pueden acceder, como el valor turístico de la oferta, la localización y accesibilidad, y la disposición y condiciones personales de los participantes.

Como factores externos considera que aún existe una baja atención a los aspectos de comercialización y articulación con el mercado, aspecto que atribuye a la falta de gerencias profesionales en los proyectos y hace notar que la inducción de una actividad económica exógena a las comunidades requiere un esfuerzo prolongado y persistente, que debería contar con incentivos como oferta de servicios subsidiados, posibilidad de conocer otras experiencias, etc. Otra necesidad que hace notar es la de una organización fuerte, que represente a los microempresarios, y tenga la capacidad técnica de certificar la calidad de los productos turísticos ofertados.

Skoczek (2003) por su parte, comenta que el grueso de la infraestructura turística en México, sigue estando concentrada en las ciudades o en los llamados corredores turísticos y que en el interior del país son muy pocas las localidades rurales que cuentan con una

base de alojamientos turísticos o restaurantes y que las posibilidades de pernoctar en las casas de los campesinos son más limitadas, o menos conocidas o habituales para los turistas por lo que en su opinión, es difícil considerar al turismo rural comunitario como una alternativa que pueda ofrecer beneficios a los campesinos del país en un futuro, sin embargo considera interesante observar los esfuerzos de diferentes comunidades en cuanto al desarrollo de proyectos locales de turismo ecológico o turismo cultural, de acuerdo con patrones ya verificados en otros países como Canadá o los países de la Unión Europea. Para esta autora, la situación actual en el campo mexicano en cuanto a inseguridad de la propiedad de la tierra, los conflictos internos entre los miembros de las comunidades locales y la alta movilidad de la población crea pocas perspectivas para el desarrollo de servicios turísticos en un futuro próximo. Considera que los programas del desarrollo del turismo del gobierno federal y los modelos del desarrollo del llamado turismo de bajo impacto promovidos tanto por autoridades estatales como por la mayoría de la ONG's, pueden favorecer más bien a inversionistas ajenos o externos a las comunidades y menciona como ejemplos los de la infraestructura turística a lo largo de la costa sur del estado de Quintana Roo, llamada la Costa Maya en donde son inversionistas externos y no los habitantes quienes obtienen los beneficios del turismo.

Vargas (2008), además, considera que no existen patrones a seguir en lo relacionado a los factores de éxito de una empresa debido a que las circunstancias de cada proyecto son muy variadas y no se puede generalizar, por ejemplo: lo que para unas comunidades es válido, para otras no, o pensar que los proyectos que reciben financiamiento externo siempre son exitosos es también un error. Finalmente, afirmar que toda la comunidad participa del proyecto puede ser cierto en algunas comunidades mientras que en otras son pocas familias las beneficiadas y así sucesivamente.

Las únicas verdades que se atreve a afirmar son: a) que las iniciativas, deben surgir de los beneficiarios, de otra forma, los procesos de “apropiación” de los proyectos pueden ser largos y conducir a sendos fracasos; b) que los proyectos de turismo comunitario evolucionan y se transforman a medida que se desarrollan, deben ser dinámicos, flexibles y dependen de la energía y entusiasmo de sus ejecutores; c) que no todas las personas son aptas para prestar servicios; d) que el turismo no es viable ni deseable en todas partes; e) que el turismo es parte de la estrategia de sobrevivencia en comunidades rurales y se constituye en una más de las actividades productivas de las familias; f) que cada iniciativa debe desarrollar su propio procedimiento; y g) que no se deben olvidar las lecciones aprendidas, ni sembrar expectativas para cosechar decepciones.

Vogel (2004) coincide con Vargas (2008), en que los proyectos a desarrollar deben contar con el consenso, la aceptación y la adhesión de la población local en un modelo de desarrollo endógeno es decir, la propia población debe generar el proyecto y éste debe unificarse en un solo producto turístico. En otras palabras, menciona que pretender trabajar de forma individual es inviable y poco rentable.

Garduño (2009) menciona que los programas de turismo rural guiados por el Estado solamente se limitan a inversiones y cursos de capacitación, instrucción para el diseño de proyectos y apoyos para la apertura de pequeños comercios, que muchas veces no obedecen a la idiosincrasia de las comunidades; convirtiéndose únicamente en apoyos y no compromisos reales con la población rural. Insiste en que la política desarrollista nacional ha contribuido con la sobrevivencia de algunas comunidades locales pero no en el posicionamiento real del turismo rural. Opina que éste que no ha sido capaz de frenar ni la migración del campo a la ciudad o hacia el exterior, ni ha erradicado la pobreza que enfrentan los campesinos, convirtiéndose solamente en otra falsa salida a los problemas reales que existen en

áreas rurales, y que desde su aparición hace cuatro décadas, a la fecha, ha sido y sigue siendo incipiente y marginal debido a que recibe mucho menos apoyos comparado con el turismo que se fomenta en los centros integralmente planeados y que en muchos de los casos promueve el turismo rural elitista, poniendo como ejemplo el uso de ex haciendas que se convierten en resorts o campos de golf, que se ofertan como productos turísticos rurales para elites sociales en donde la comunidad se convierte en servidumbre con salarios mínimos dependientes de propinas que conforman su sueldo bruto.

Denman (2001) coincide con Garduño (2009) en que el ecoturismo no es una panacea. Recomienda no exagerar las oportunidades y beneficios que puede traer. Dice que se necesita planear cuidadosamente la actividad y considerarla solamente como una estrategia del desarrollo sostenible, ya sea en la esfera comunal o internacional, que a pesar de estar recibiendo una atención considerable por parte de las organizaciones nacionales e internacionales de conservación, desarrollo y turismo, existe una creciente inquietud de que esté genuinamente basado en la comunidad ya que se conoce de muchos casos en los que ciertas formas de „ecoturismo” no están suficientemente centradas en la comunidad y están teniendo un impacto negativo en el ambiente y las comunidades indígenas las cuales están lejos de recibir suficiente beneficio. Asegura que muchas iniciativas de pequeña escala, de turismo basado en la comunidad, han fracasado debido a una falta de asesoramiento comercial y organización.

En este sentido, Castro (2008) coincide en que las políticas turísticas en México, diseñadas e instrumentadas a través de FONATUR (Fondo Nacional de Fomento al Turismo) han creado centros integralmente planeados que han tenido grandes repercusiones en el desarrollo local, pero que han reflejado muy pocos beneficios para la población, siendo más bien estas, las receptoras de impactos económicos, políticos, culturales y

ambientales, que han modificado sustancialmente sus formas de vida y el medio ambiente como es el caso de Quintana Roo. Añade que se han instrumentado proyectos en los que no se involucra a la población local, dejando de lado su substrato social y cultural, perdiéndose gradualmente la identidad colectiva, las relaciones sociales, los valores y las creencias, modificándose la estructura económica en donde generalmente se manifiesta incluso la exclusión.

Ante esta panorámica de situaciones ideales y reales, se hace necesario el análisis de los factores estratégicos que pueden promover o detener los procesos de desarrollo de las empresas de turismo rural para tratar de solventar, hasta donde sea posible, los aspectos que contribuyen al logro de los objetivos y metas que se establecen en cada caso, es decir, se vuelve indispensable la determinación de las variables de éxito de las empresas de turismo rural.

EL ÉXITO

El éxito es un concepto subjetivo por lo que no debe ser utilizado de manera determinante, ya que depende de las personas y las circunstancias, encontrar la salida adecuada hacia sus metas. Para algunos alcanzar un buen nivel de vida económico es tener éxito, para otros formar una familia bien constituida, otros más, buscan tener amigos, etcétera. En definitiva, el éxito es lograr lo que uno se propone. Por lo tanto, en términos de desarrollo rural, el éxito consistiría en alcanzar las metas propuestas en los proyectos, programas o corrientes del desarrollo mismas que buscan siempre mejorar las condiciones de vida de las comunidades rurales y que hasta la fecha no han conseguido superar los niveles de pobreza y pobreza extrema. Berdegué y Reardon (2001) dicen que a fines de la década pasada, más de la mitad de la población rural de América Latina vivía en condición de pobreza, y más de un tercio

en estado de indigencia. Aun cuando los gobiernos de los diferentes países han intentado a través de políticas de desarrollo mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales, éstas no han conseguido obtener los resultados deseados, por lo que se tiene que seguir buscando alternativas que permitan cambios trascendentales.

La insatisfacción con los resultados logrados por los enfoques tradicionales del desarrollo rural, ha dado lugar a una serie de nuevas formulaciones estratégicas para combatir a la pobreza, éstas, en general, avanzan hacia una propuesta que considera al ser humano como el eje del desarrollo, las acciones se orientan a mejorar su bienestar para reducir los índices de pobreza y crear nuevas oportunidades de empleo e ingreso, adoptando para el efecto enfoques territoriales que van más allá de una visión sectorial agrícola, lo que permite la interacción e integración rural-urbana, donde el Empleo Rural no Agrícola y la Educación para el trabajo se constituyen en componentes estratégicos (Mollinedo, 2008).

Si se habla de desarrollo en general, Loa (2010) lo define como un proceso dinámico que tiende al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población del mundo. Carvajal (2011) menciona que los nuevos paradigmas consideran no sólo los aspectos de crecimiento económico sino también procesos más complejos que tendrían que tener como meta la libertad, el bienestar y la mejora de las condiciones de vida de las diferentes sociedades que lo viven.

Desgraciadamente, y de acuerdo con Escobar *et al.* (1999) con la aplicación de los modelos tradicionales no se ha conseguido mejorar las condiciones de vida de la población y se han producido fuertes crisis económicas, en las cuales, los planes de desarrollo no han ido más allá de soluciones materiales que corresponden a necesidades e intereses de grupos nacionales e internacionales.

Actualmente, los programas de desarrollo rural, deben partir de una consideración global, teniendo en cuenta el presente y el futuro, es decir, deben ser sustentables y con una visión de beneficio colectivo.

Los planes no solo deben ser la creación de infraestructura y condiciones materiales, debe también respetar los lenguajes locales y alimentar las tradiciones y culturas. Para esto, es necesario tener presente que lo rural trasciende a lo agrario, por lo que los programas y proyectos no pueden involucrar solo el componente agropecuario, sino a todas las actividades rurales. Es decir que el desarrollo rural es necesario concebirlo en un sentido amplio territorial y multisectorial que abarca diversas actividades complementarias (Mollinedo, 2008). Actualmente, las nuevas tendencias del desarrollo rural y las teorías del desarrollo rural sustentable buscan tener éxito al proponer poner más atención en la dimensión territorial sobre la dimensión sectorial, así como la conciencia de las distintas funciones y servicios prestados por la agricultura más allá del aspecto productivo: el reconocimiento de los múltiples vínculos entre las pequeñas ciudades y el campo circundante; el reconocimiento del ingreso multisectorial de muchas familias; la conciencia de la función residencial de las zonas rurales en oposición a una visión puramente productiva; la conciencia de la competitividad territorial frente a la sectorial, atención al potencial económico que ofrecen los activos ligados al territorio, (geográficos, históricos, culturales, paisajísticos y ecológicos) y acento en la participación de los diversos agentes involucrados en el diseño y la aplicación de las políticas y programas de desarrollo rural (Rubio, 2006).

En México se han puesto en marcha infinidad de proyectos de turismo rural en diferentes estados, en 2007 se realizó un estudio donde se contabilizaron 1230 centros de turismo rural, de los cuales 74 % (más de 800 empresas) eran apoyadas por el gobierno federal. De estas empresas

comunitarias, solamente 80 eran rentables, en abril de 2010 se estudiaron 189 desarrollos ecoturísticos y se encontró que solamente el 10% son autosuficientes lo que habla de la necesidad de un acompañamiento posterior a la implementación y una evaluación durante las etapas subsecuentes (Carmona, 2010).

ELEMENTOS INDICADORES DE ÉXITO DE UNA EMPRESA DE TURISMO RURAL

Como se mencionó anteriormente, el término "éxito" es un concepto subjetivo, por lo que se recomienda que se hable solamente de factores estratégicos de los proyectos de turismo rural, son los autores consultados los que mencionan el término "éxito" como sinónimo del logro de los objetivos o las metas fijadas. Podría decirse sin embargo que una empresa es exitosa cuando es competitiva en los diferentes niveles de mercado (local, nacional o internacional). Es por eso que hablando de competitividad, Echeverri (2010) la considera como la expresión de la racionalidad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles en la sociedad. Asegura que esto puede ser posible si en los proyectos del área que nos ocupa, como es el turismo rural, son considerados desde el inicio los factores que afectan la productividad, clasificándolos como factores internos a la empresa (organización, planeación empresarial, administración y gerencia de los mismos, manejo de los mercados, activos productivos, tecnología, administración financiera, gestión de calidad, inversión) los factores externos a la empresa (cadenas productivas, institucionalidad) y los factores productivos (la oferta ambiental, la tierra y los mercados laboral, financiero y tecnológico). Asegura que si se suma lo anterior al conocimiento tradicional de las comunidades, se podrá sacar provecho de la infraestructura productiva de las mismas es decir de la viabilidad, las redes de comercialización y la posible adecuación de tierras.

Sobre la competitividad, Contreras (2006) asegura que de los problemas que

se presentan en los negocios, la competencia excesiva ocupa un 21.85 % del total debido al gran crecimiento que existe de la globalización así como nuevas tecnologías que impulsan a las empresas a que sean más competitivas, ofreciendo a los consumidores productos de alta calidad para satisfacer sus necesidades. Comenta que ante la gran cantidad de negocios que existen dentro del mercado con un mismo giro, las empresas se ven obligadas a cambiar de giro o a mejorar la productividad y calidad del producto.

Por lo anterior podemos clasificar a las empresas en: empresas “en desarrollo” y empresas con “desarrollo detenido”. Las primeras son aquellas que consiguieron ya ser autosuficientes en sus gastos y generan ganancias para los integrantes de los grupos; y las segundas, son aquellas que no han conseguido ser autosuficientes en sus gastos (dependen de apoyos externos o invierten todavía con trabajo o con su dinero en los proyectos) y aunque ofrecen los servicios al público, no tienen ganancias suficientes para emplear siquiera a los integrantes del grupo, lo que los obliga a irse turnando para dar a todos la oportunidad de generar algunos ingresos.

LOS FACTORES DETERMINANTES PARA EL LOGRO DEL ÉXITO EN LAS EMPRESAS DE TURISMO RURAL

Con respecto al tema, Murillo (2012) define a los Factores Críticos de Éxito (FCE) como factores, componentes o elementos constitutivos clave de una organización, transformados en variables donde sus valores en cierto momento son considerados críticos o inaceptables en cuyo caso afectan lo que se considera como exitoso o aceptable. Propone una forma de agrupación de los indicadores de acuerdo a cuatro perspectivas: la perspectiva financiera, la de los clientes, la de los procesos internos, y la del crecimiento y el aprendizaje, sin embargo no los define ni los delimita.

Dieckow (2002) hace un análisis de los factores de gestión claves para la incursión comunitaria y éxito en el agroturismo, en su tesis de doctorado en administración, misma en la que se enfocó únicamente en aspectos de tipo administrativo o de gestión. En general afirma que “los factores clave de éxito de las empresas son diversos y complementarios. Son atributos o actividades de la organización que se relacionan tanto con la oferta, el contexto y la competencia como con aspectos más estratégicos y de planificación”. Los factores de éxito para los proyectos de turismo rural se clasifican en endógenos (monto de inversión, edad de oferentes, interés de contactarse con la gente, tiempo disponible para atender turistas y actividades rurales) y exógenos (volumen de la demanda, comercialización y venta, accesibilidad física, etc).

En ese trabajo, la misma autora reconoce que la actividad turística está influenciada por factores de tipo económico, político, social y medioambiental, sin llegar a determinarlos ni analizarlos. Reconoce que existen diferentes factores que influyen en el éxito de las empresas y proyectos de agroturismo y que estos son de diferente índole mencionando como los principales: a) las características personales del empresario o emprendedor; b) los factores de naturaleza estratégica como pueden ser decisiones estrategias y acciones, el fortalecimiento y la diversificación; c) los factores de naturaleza operativa (contables, financieros, el capital propio, la política financiera, el financiamiento del ciclo operativo); d) los factores ligados a la producción (los stocks, los proveedores, la calidad, los tiempos); y e) los factores ligados a los recursos humanos calificados y otros detalles como la mercadotecnia, la satisfacción del cliente, la calidad de los productos y servicios proporcionados, la formación turística de los productores rurales, la actitud emprendedora, el grado de información, el financiamiento la promoción y la comunicación.

Hasta este momento, los autores consultados mencionaron como factores estratégicos o de éxito a aquellos relacionados con los de gestión, planeación, organización, administración, etc., pero los autores del presente trabajo proponen identificar y agrupar en cinco categorías principales (la económica, la de organización, la social, la ambiental y la política) las variables consideradas como estratégicas para el logro de los objetivos de las empresas turísticas rurales, a saber: Mercado y Competitividad; Planeación y Administración; Participación y Liderazgo; Apropiación del territorio y Cuidado del ambiente; Manejo de recursos de uso común; Soporte institucional y Normatividad, respectivamente.

LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS INDISPENSABLES EN UNA EMPRESA DE TURISMO RURAL

Además de los que se mencionaron en el apartado anterior, Dieckow (2002) considera que los factores claves de éxito de las empresas se vinculan con el logro de objetivos y la creación de ventajas competitivas y menciona como factores claves del éxito de un proyecto al empresario, a su motivación y autoestima y clasifica a los factores de éxito como de naturaleza estratégica o de naturaleza operativa. Menciona que otra variable que afecta al sistema turístico y por consiguiente a las empresas de turismo rural son las políticas de desarrollo de cada país y que son ellas las directrices que rigen las actividades de este sector y generan productos que contribuyan al logro de los objetivos y metas planteadas en el marco de estas políticas.

Hasta este momento, los autores consultados mencionaron como factores estratégicos o de éxito a aquellos relacionados con los de gestión, planeación, organización, administración, etc., pero reconocen que la actividad turística impacta o se ve influenciada por factores más allá de los mencionados anteriormente y por

tanto los proyectos deben considerar aspectos como el factor ambiental, el social o el político por lo que en el presente trabajo se consideraron en la determinación de las categorías y las variables las opiniones y aportaciones de los siguientes autores quienes mencionan temas como el desarrollo humano y la apropiación del territorio, el manejo de recursos de uso común, el liderazgo y la participación, la planeación y la competitividad, temas relevantes en el desarrollo de la actividad turística que no pueden como elementos claves en los proyectos de turismo rural.

Freiría (2003) considera como elementos básicos de las micro y pequeñas empresas de turismo rural a los participantes al financiamiento y a los recursos humanos calificados, promovidos por políticas de mercadotecnia e identifica a la planeación participativa como el instrumento necesario que coloca a los ciudadanos en el centro de las decisiones.

Para Vargas (2008) es vital también, conocer del mercado, la demanda del proyecto, la forma de desplazarse de los turistas, sus motivaciones, sus deseos, gustos y preferencias. Del territorio considera necesario valorar su potencial turístico, identificar los atractivos o actividades diferenciadoras y sumarlas a los servicios para que puedan competir en el mercado, lo cual requiere de "expertos" vendedores y operadores. El mismo autor menciona que es importante no solo mirar hacia afuera sino también hacia dentro de las comunidades para evaluar sus fortalezas y consolidar sus capacidades, experiencia, disposición y voluntad. Considera necesario que los grupos organizados tengan compromiso, seguridad, actitud y sobre todo responsabilidad compartida.

Los Asesores en Desarrollo Turístico Sustentable (ADTS) (2009), mencionan en el Estudio de Gran Visión para el Desarrollo del Turismo de Naturaleza del Estado de Morelos que no es suficiente contar con proyectos que posean todas las características de ubicarse en la mente del

consumidor para que éste se consolide, es necesario también desarrollar estrategias en ámbitos importantes como la capacitación, la promoción y la comercialización para que la información llegue de forma rápida y precisa.

Autores como Lira (2009) en cambio, consideran que el éxito de una empresa depende de los servicios, de su administración, del mercado, y de las formas de promoción de los mismos, recomienda cuidar su disponibilidad, accesibilidad, agilidad y competencia. Asegura que un buen servidor debe estar satisfecho dentro de la empresa lo que lo estimula a servir con gusto a los clientes y que debe establecerse una relación a largo plazo con ellos y mantener los vínculos estrechos con la empresa para que puedan difundir mensajes positivos y atraer a nuevos consumidores. El mismo autor menciona la importancia de atender las quejas de los clientes y analizar sus causas, además de hacerlo sentir importante al visitar la empresa ya sea dándole las gracias por su visita o a través de una sonrisa amable y cortés.

Para Casanova (2004), la formación y capacitación de los recursos humanos no es en absoluto un tema menor ya que gracias a ella las empresas consiguen mayor competitividad.

Finalmente NEL-LO (2008) opina que el turismo organizado a nivel de comunidad raramente puede ser exitoso sin la asistencia o cooperación de operadores turísticos y que la ausencia de vínculos con el mercado, las habilidades idiomáticas deficitarias y la pobre comunicación son tres de los aspectos más importantes que limitan la posibilidad de las comunidades de administrarse solas.

Los autores del presente trabajos considera a manera de conclusión, que aspectos relacionados con la Organización (como la Planeación y la Administración) y los aspectos Sociales (como la Participación–Liderazgo y la Apropiación del Territorio) con las variables e indicadores que cada uno involucra, son los que pueden considerarse como elementos internos indispensables de una empresa para funcionar adecuadamente aunque el conocimiento y consideración de

los restantes son necesarios para alcanzar las metas propuestas.

LITERATURA CITADA

1. Asesores en Desarrollo Turístico Sustentable (ADTS) S.C. (2009). Programa de acciones “Estudio de Gran Visión para el Desarrollo del Turismo de Naturaleza del Estado de Morelos”. SECTUR, 52 pp.
2. Barrera E. (2006). Turismo Rural: Un agronegocio para el desarrollo de los territorios rurales. Capítulo X. Publicado en *Agronegocios alternativos: Enfoque, importancia y bases para la generación de actividades agropecuarias no tradicionales*. Editor. Carlos Vieytez. Editorial Sudamericana. En Prensa. 76 pp.
3. Berdegué J., T. Reardon. 2001. Opciones para el desarrollo del empleo rural no agrícola en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D. C. Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible, Catalogación (Cataloging-in-Publication) proporcionada por Banco Interamericano de Desarrollo, Biblioteca Felipe Herrera. 44 pp.
4. Carmona G. 2010. Triste realidad del turismo rural en México. Extraído el 25 de marzo de 2013 desde <http://www.redsocialturismorural.com/group/turismoruralmexico/forum/topics/triste-realidad-del-turismo#commentsTurismo rural>.
5. Carvajal. B. A. 2011. *Desarrollo local: Manual Básico para Agentes de Desarrollo Local y otros actores*. Málaga, España. 235 pp.
6. Casanova, F. 2004. *Desarrollo local, tejidos productivos y formación*. CINTERFOR Montevideo. 163 pp.
7. Castro, Á. U. 2008. *Economía de México y Desarrollo Sustentable*. Universidad de Guadalajara, México. 107 pp.
8. Conteras S, R. 2006. Una aproximación a los problemas de las Microempresas en

- México. Encuesta nacional de micronegocios. INEGI. 289 pp.
9. Denman, R. 2001. Directrices para el desarrollo comunitario. WWF Internacional. Suiza. 26 pp.
 10. Dieckow, L. 2002. Factores de gestión claves para la incursión comunitaria y éxito en el agroturismo. Facultad de Ciencias Económicas. Argentina. 264 pp.
 11. Echeverri R. 2010. Programa de formación para Subdelegados de planeación de la SAGARPA. Tema: Desarrollo de territorios rurales. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA. Dirección de Desarrollo Sostenible.
 12. Escobar, A., L. Grueso, C. Rosero. 1999. El fin del Salvaje. Naturaleza, cultura y política en la antropología contemporánea. pp. 169-199. México.
 13. Faiguenbaum Ch., S. 2001. El programa de turismo rural de INDAP. Un caso de empleo e ingresos rurales no agrícolas inducidos por políticas públicas.
 14. Freiría, G. 2003. El turismo rural como promotor del empleo y las Micro economías en el desarrollo territorial rural. Facultad de Ciencias Agrarias Universidad de la Empresa, Montevideo, Uruguay. 10 pp.
 15. Garduño, M. 2009. Turismo Rural: Participación de las comunidades y programas federales. Revista El Periplo Sustentable, Publicación Semestral 17, Julio / Diciembre 26 pp.
 16. González M. L. A. (Coord.). 2007. Temas de Desarrollo Local y Regional en México. Universidad de Guanajuato. 46 pp.
 17. Linck T. 2006. La economía y la Política en la apropiación de los territorios. ALASRU. Análisis Latinoamericano del medio rural. Nueva época. Núm. 3. El Debate teórico rural contemporáneo. México. pp. 251-286.
 18. Lira M, M. 2009. Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio a clientes. Derechos Reservados. 98 pp.
 19. Loa F. S.F. 2010. El Desarrollo Sustentable. Extraído el 12 de noviembre de 2010 desde www.monografias.com/trabajos7/desu/desu.sht ml-62k-en caché.
 20. Maldonado C. 2005. Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario. Documento de trabajo núm. 73. Serie Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina (REDTURS). Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra. 25 pp.
 21. Mollinedo B, S. 2008. La incidencia del empleo no agrícola y la educación para el trabajo en el proceso de Desarrollo Rural Guatemalteco. Universidad de San Carlos de Guatemala, Dirección General de Investigación. 41 pp.
 22. Murillo A. s.f. Delphos. 2012. ¿Que son los factores críticos del éxito y como se vinculan con el BSC? DEINSA. San José Costa Rica. 10 pp. Extraído de <http://www.deinsa.com>. el 12 de Octubre de 2012.
 23. Nel-Lo Andreu M. 2008. Organización y características del turismo rural comunitario en Costa Rica. Anales de Geografía 28(2): 167-188.
 24. Rivero B. J. 2008. Turismo Rural Sustentable: una forma de poner en valor los recursos naturales y la diversificación de rentas para mejorar el bienestar de los pobladores del medio rural. Facultad de Ciencias Forestales y Ambientales, Universidad de Los Andes. 14 pp.
 25. Rodríguez, A. 2003. Género y actores sociales en el enfoque territorial del desarrollo rural. Dirección de desarrollo rural sostenible/IICA, Sn. José Costa Rica. 4 pp.
 26. Rubio, B. 2006. El panorama teórico rural contemporáneo. En Ramírez Cesar (*et al.*). Desarrollo Rural Regional, hoy. Tomo 1: el debate teórico. Universidad Autónoma Chapingo. México. pp. 69-91.
 27. Solari, A.V. 2005. Desarrollo local y turismo: relaciones, desaveniencias y enfoques. Economía y sociedad 10(16): 49-64.
 28. Skoczek, M. 2003. El papel del Turismo rural en las transformaciones del campo. Facultad de Geografía y Estudios Regionales. Universidad de Varsovia. 10 pp.
 29. Vargas R.V. 2008. Procedimientos para el establecimiento del turismo comunitario. www.TurismoRuralBolivia.com. 7 pp.
 30. Vogel, M. L. 2004. Turismo Rural Modalidad Agroturismo: Una alternativa de Desarrollo. Anuario de Estudios en Turismo-Año 4-Vol III, Facultad de Turismo, Universidad Nacional de Comahue, Neuquén – Argentina. 19 pp.