

Turismo comunitario y sostenible:

Estrategias, innovación
y gestión para MIPYMES
en el marco de la
agenda 2030



Coordinadores
María del Carmen Avendaño Rito
Eduardo Cruz Cruz

Turismo comunitario y sostenible:

**Estrategias, innovación y gestión para
MIPYMES en el marco de la agenda 2030**



Turismo comunitario y sostenible:

**Estrategias, innovación y gestión para
MIPYMES en el marco de la agenda 2030**

Dra. María del Carmen Avendaño Rito
Dr. Eduardo Cruz Cruz
Coordinadores



Turismo comunitario y sostenible: Estrategias, innovación y gestión para MIPYMES en el marco de la agenda 2030. Autores - coordinadores: Dra. María del Carmen Avendaño Rito y Dr. Eduardo Cruz Cruz —Oaxaca, México. 2025.

Publicación electrónica digital: descarga y *online*; detalle de formato: EPUB.

Primera edición

ISBN: **979-13-88142-13-0**

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20257811>



D. R. © copyright 2025. María del Carmen Avendaño Rito y Eduardo Cruz Cruz.

Edición y corrección: **Astra ediciones**



Todos los contenidos de esta obra se comparten bajo la licencia Creative Commons Atribución/Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (**CC BY-NC-SA 4.0**). Esto implica que no está autorizado el uso comercial de la obra original ni de las eventuales obras derivadas, las cuales deberán distribuirse bajo la misma licencia que rige la obra original. No obstante, se permite a terceros compartir el contenido siempre y cuando se reconozca debidamente la autoría y la publicación original en esta editorial.

HECHO EN MÉXICO | MADE IN MEXICO

Comité científico

Dr. Jorge Luis Ramos García

Instituto Tecnológico del Valle de Etlá

Dra. Paola Miriam Arango Ramírez

Instituto Tecnológico del Valle de Etlá

Dr. Hugo Granados Echegoyen

Bluefield Indian and Caribbean University (BICU), Nicaragua

Dr. Miguel Angel García Valdez

Universidad Autónoma de Tamaulipas

Dra. Patricia Cruz Cerino

Universidad Autónoma del Carmen

Dr. Fernando Camelo Pérez

Universidad Pontificia Bolivariana Colombia

Dra. Margarita García Luis

Universidad Autónoma de México

Dr. Mauro Francisco Pérez Morales

Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca

Dr. Robert William Cárcamo Mallen

Humboldt-Universität zu Berlin

Dr. Alexis Rubén Bracamontes Ruelas

Universidad Politécnica de Cuencamé, Cuencamé, Durango

Contenido

Comité científico.....	7
Prólogo	13
<i>Adrián Martínez Vargas</i>	
Introducción	15
<i>María del Carmen Avendaño Rito</i>	
<i>Eduardo Cruz Cruz</i>	
 Capítulo I	
Factores de la calidad en el servicio que influyen en la satisfacción del cliente hotelero.....	21
<i>Jaime Morales-Morales</i>	
<i>Paola Miriam Arango-Ramírez</i>	
<i>Jesús René Morales-Morales</i>	
 Capítulo II	
Formación emprendedora en economía social y solidaria. Experiencia del NODESS “CECA Tx” y la CAPTUR Tequisquiapan	47
<i>José Daniel Carrillo Castillo</i>	
<i>Shayenska Gutiérrez Pérez</i>	
 Capítulo III	
Bordadoras zapotecas, guardianas del patrimonio y la identidad cultural del Istmo de Tehuantepec	83
<i>María del Carmen Avendaño Rito</i>	
 Capítulo IV	
Valle de Banderas, pueblo histórico para un desarrollo turístico sustentable en la región costa sur de Nayarit	117
<i>Rebeca López Suárez</i>	

Capítulo V

Medición de la experiencia enoturística en el entorno rural 151

Sandra Nelly Leyva-Hernández

Leonardo Ramos-López

Capítulo VI

Turismo comunitario y agentes sinápticos en México: una descripción de sus estrategias y ubicación..... 171

Iris Adriana Landa Torres

Francisco Hernández Quinto

Capítulo VII

Diagnóstico participativo para el diseño de productos turísticos comunitarios en municipios del corredor interoceánico en Veracruz 193

Olga Yaneth Chang Espinosa

Fabiola del Carmen Antonio Martínez

Javier Salmerón López

Capítulo VIII

Propuesta de un modelo integral de productos y servicios turísticos comunitarios localizados en las estaciones del Tren Interoceánico y Tren Maya 225

Yhadira Huicab-García

Fabiola del Carmen Antonio-Martínez

Aracely Celina Sánchez-Albores

Capítulo IX

Modelo teórico de desarrollo empresarial sostenible para la Agenda 2030..... 247

Eduardo Cruz-Cruz

Mireya López-Luna

Capítulo X

Turismo comunitario y sostenible: estrategias, innovación y gestión
para mipymes en el marco de la agenda 2030. Investigación
aplicada al turismo alternativo en la comunidad de Santo Domingo
Tonalá, Huajuapán de León, Oaxaca 283

Cruz Guadalupe Duran Soriano

Rosendo Martínez Jiménez

Ursula Acevedo Flores

Prólogo

En un contexto global marcado por la homogenización cultural, la crisis ambiental y la creciente desigualdad socioeconómica, el turismo emerge como un campo de acción estratégico, cuyo potencial trasciende el mero intercambio económico. Cuando se ejerce desde principios de sostenibilidad, equidad y autogestión, el turismo comunitario se configura no solo como una alternativa productiva, sino como un eje transformador para las comunidades originarias, un mecanismo de reafirmación identitaria, conservación del patrimonio y ejercicio de autonomía territorial.

Este libro, fruto de una rigurosa labor académica y de vinculación interinstitucional, reúne investigaciones que profundizan en las múltiples dimensiones del turismo comunitario y sostenible en México. Desde el análisis de la calidad del servicio en establecimientos hoteleros hasta la propuesta de modelos integrales de gestión turística en territorios estratégicos como los corredores del Tren Interoceánico y el Tren Maya, esta compilación ofrece una mirada plural, crítica y profundamente contextualizada sobre las dinámicas que impulsan, y también obstaculizan el desarrollo turístico con enfoque comunitario.

Uno de los aportes más significativos de esta obra radica en su enfoque centrado en los sujetos colectivos: las bordadoras zapotecas del Istmo de Tehuantepec, los emprendedores turísticos de Tequisquiapan, las comunidades mixtecas de Oaxaca, los pueblos del sur de Yucatán y del estado de Nayarit. A través de estudios de caso rigurosos, se evidencia cómo el turismo, cuando es diseñado y gestionado desde dentro, fortalece la identidad cultural, promueve la transmisión intergeneracional de saberes y posibilita procesos de empoderamiento económico y social, especialmente de mujeres y jóvenes.

Asimismo, el libro aborda con profundidad temáticas estratégicas para el presente y futuro del sector: la innovación tecnológica aplicada al turismo sostenible, la medición de experiencias turísticas auténticas,

como en el caso del enoturismo en Baja California, el diseño participativo de productos turísticos y el papel fundamental de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en la implementación de la Agenda 2030. En este sentido, el modelo teórico de desarrollo empresarial sostenible que se propone representa un aporte conceptual valioso para repensar la gestión organizacional desde una lógica sistémica, ética y comprometida con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Destaca especialmente el concepto de los “agentes sinápticos”, esos actores intermedios organizaciones civiles, redes de cooperación, instituciones académicas que, aunque muchas veces invisibilizados, operan como catalizadores del turismo comunitario, facilitando la transferencia de conocimiento, la articulación de redes y el fortalecimiento de capacidades locales. Su reconocimiento y fortalecimiento institucional constituye una tarea urgente para construir ecosistemas de innovación social que respalden el desarrollo territorial sostenible.

Como Director del Instituto Tecnológico del Valle de Etla, me enorgullece presentar esta obra, que no solo refleja el alto nivel académico de sus autores, sino también el compromiso de nuestra institución con la divulgación de la investigación aplicada, la vinculación con las comunidades y la formación de profesionales con conciencia social. Nuestra ubicación en una región rica en diversidad cultural y natural nos obliga a ser parte activa en la construcción de modelos de desarrollo que prioricen la dignidad, la justicia y la sostenibilidad.

Este libro no es un cierre, sino un punto de partida. Un insumo valioso para académicos, tomadores de decisiones, autoridades locales, emprendedores comunitarios y estudiantes que buscan comprender y transformar la realidad turística desde una perspectiva ética y transformadora. Que su lectura inspire nuevas investigaciones, políticas públicas más inclusivas y, sobre todo, prácticas turísticas que respeten y fortalezcan a quienes son, verdaderamente, los protagonistas del cambio: las comunidades originarias.

Sinceramente
M en C. Adrián Martínez Vargas
Director del Instituto Tecnológico del Valle de Etla
Etla, Oaxaca, 2025

Introducción

El turismo comunitario y sostenible ha dejado de ser una alternativa marginal para convertirse en un eje estratégico de desarrollo territorial en múltiples regiones de México. Frente a modelos turísticos masivos, concentradores de beneficios y altamente dependientes de inversiones externas, el turismo comunitario representa una propuesta transformadora: centrada en las comunidades originarias, articulada con sus saberes ancestrales y comprometida con la conservación del patrimonio natural y cultural. No se trata únicamente de ofrecer experiencias auténticas al visitante, sino de reconfigurar las relaciones de poder, valor y autonomía en torno al territorio y sus recursos.

Como propuesta, el turismo comunitario pone en acción una serie de elementos, recursos y actividades de incidencia y relevancia nacional. En lo social, esta alternativa permite la integración de las comunidades mexicanas a partir del desarrollo de proyectos turísticos que atienden diversas problemáticas o demandas del sector. A partir de esta cohesión social y participación comunitaria, se dinamiza el emprendimiento y la actividad económica mediante la generación de empleos, el desarrollo de proyectos de negocio y el acceso a fuentes de ingresos en contextos donde la oferta laboral suele ser escasa para los hogares. De esta manera, se estructura un sistema que permite un aprovechamiento consciente de los recursos naturales, culturales y comunitarios que, si bien están orientados a lo económico, están intrínsecamente ligados a la preservación del patrimonio, a la valoración de la identidad de las comunidades y al respeto por el entorno.

Sin embargo, a pesar de su potencial para empoderar a las comunidades e incentivar el emprendimiento, el turismo comunitario enfrenta retos estructurales: falta de políticas públicas integrales, escasa profesionalización, limitada articulación entre actores y una débil presencia en las agendas de innovación y sostenibilidad. Además, persiste una brecha significativa entre la producción académica y la acción comunitaria, lo

que dificulta la sistematización de experiencias, la validación de modelos y la escalabilidad de buenas prácticas.

Es en este contexto que se presenta esta compilación: una mirada multidimensional, rigurosa y aplicada al turismo comunitario y sostenible en distintos contextos geográficos, culturales y socioeconómicos de México. Este libro no es un mero compendio de investigaciones aisladas, sino un esfuerzo intencional por construir un discurso articulado entre academia, comunidad, política pública y gestión empresarial. Cada capítulo, aunque autónomo en su enfoque metodológico y territorial, contribuye a un propósito común: demostrar que el turismo puede ser, y debe ser, un instrumento de justicia social, sostenibilidad ambiental y reafirmación identitaria.

La selección de los diez capítulos que conforman esta obra responde a criterios temáticos, metodológicos y geográficos que garantizan una visión integral del fenómeno turístico comunitario. Se privilegiaron estudios con enfoque cualitativo, mixto o aplicado, que combinan el rigor académico con la pertinencia social, y que abarcan desde la Sierra Mixteca oaxaqueña hasta la Costa Sur de Nayarit, pasando por Veracruz, Querétaro, Baja California y Sinaloa. Esta diversidad territorial no solo enriquece el análisis, sino que permite identificar patrones comunes y particularidades contextuales que enriquecen el debate.

La estructura del libro se organiza en torno a seis ejes temáticos fundamentales, que reflejan las dimensiones clave del turismo comunitario contemporáneo.

Eje 1: Calidad del servicio y competitividad en el turismo sostenible

El primer eje aborda la necesidad de profesionalizar el sector turístico sin sacrificar sus principios comunitarios.

El Capítulo I analiza los factores de calidad del servicio en hoteles de cuatro estrellas en Mazatlán, destacando el papel central de la empatía y la comunicación como determinantes de la satisfacción del cliente. Este enfoque, aunque centrado en el sector privado formal, ofrece insumos valiosos para emprendimientos comunitarios que buscan elevar sus estándares sin perder autenticidad.

El Capítulo II explora la formación emprendedora en economía social y solidaria (ESS) en Tequisquiapan, Querétaro, a través de los NODESS (Nodos de Economía Social y Solidaria). La experiencia muestra cómo la capacitación continua, basada en principios de cooperación y responsabilidad social, fortalece la calidad del servicio y promueve un turismo local con impacto territorial.

Ambos capítulos subrayan que la sostenibilidad no es solo ambiental, sino también organizacional y relacional.

Eje 2: Patrimonio cultural, identidad y turismo comunitario

El segundo eje pone en el centro a las comunidades como sujetos activos de su propio desarrollo.

El Capítulo III analiza el papel de las bordadoras zapotecas del Istmo de Tehuantepec como guardianas del patrimonio inmaterial, cuyo trabajo trasciende lo artesanal para convertirse en un acto de resistencia cultural. El estudio demuestra que el fortalecimiento de la identidad se da a través de la transmisión intergeneracional de saberes, la conexión emocional con la práctica y la defensa de costumbres frente a la apropiación mercantil.

El Capítulo IV explora el caso de Valle de Banderas, Nayarit, un pueblo histórico con riqueza cultural y natural que, pese a su cercanía con Puerto Vallarta, mantiene su autonomía y representa una oportunidad para un turismo gestionado localmente.

Estos trabajos comparten una premisa: el turismo comunitario solo es sostenible si es, ante todo, culturalmente significativo.

Eje 3: Innovación, tecnología y medición de experiencias

El tercer eje introduce una dimensión metodológica y técnica que a menudo se omite en estudios sobre turismo comunitario: la innovación y la medición del impacto.

El Capítulo V presenta una escala validada para medir la experiencia enoturística en Baja California, identificando tres dimensiones clave: sensorial, afectiva y conductual. Este aporte es fundamental para diseñar experiencias turísticas auténticas y evaluar su efectividad desde la perspectiva del visitante.

Eje 4: Articulación territorial, diseño de productos y políticas públicas

Este eje aborda el nivel macro: la planificación, el diseño de productos turísticos y la articulación institucional.

El Capítulo VI introduce el concepto de *agentes sinápticos* —organizaciones que actúan como nodos entre comunidades, academia y sector público— y presenta un mapeo de 23 de estas entidades en México. Su papel como facilitadores de conocimiento, capacidades y redes es clave para la consolidación de ecosistemas de innovación social.

El Capítulo VII realiza un diagnóstico participativo en dos comunidades del Corredor Interoceánico en Veracruz, evidenciando su potencial turístico y las condiciones necesarias para su desarrollo.

El Capítulo VIII presenta una propuesta de modelo integral de productos turísticos comunitarios en municipios del Tren Interoceánico y Tren Maya, buscando equilibrar la demanda turística con la preservación de la identidad local y el medio ambiente.

Eje 5: Las mipymes turísticas en la Agenda 2030

Este eje vincula el turismo comunitario con los marcos globales de desarrollo sostenible.

El Capítulo IX propone un modelo teórico de desarrollo empresarial sostenible para mipymes turísticas, articulado con la Agenda 2030. El modelo integra la Teoría del Desarrollo Organizacional con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ofreciendo un marco sistémico para mejorar el desempeño empresarial sin comprometer los principios de equidad y sostenibilidad.

Eje 6: Retos y oportunidades para el turismo comunitario

El último eje profundiza en casos concretos que ilustran caminos posibles hacia un turismo alternativo.

El Capítulo X propone un modelo de turismo alternativo en Santo Domingo Tonalá, Oaxaca, una comunidad mixteca con alto potencial bio-cultural aún subutilizado.

En conjunto, esta obra no solo aporta conocimiento, sino que abre caminos para la acción. Muestra que el turismo comunitario no es una utopía romántica, sino una realidad en construcción que requiere alianzas, formación, innovación y voluntad política. Cada capítulo es una pieza de un rompecabezas más amplio: el de un México que puede desarrollarse sin renunciar a su diversidad, su cultura ni su territorio.

Dirigido a investigadores, estudiantes, tomadores de decisiones, emprendedores comunitarios y autoridades locales, este libro busca ser un referente académico y una herramienta práctica para quienes creen que otro turismo es posible. Un turismo donde las comunidades no sean meros escenarios, sino protagonistas de su propio futuro. Esperamos que su lectura inspire nuevas investigaciones, fortalezca políticas públicas inclusivas y, sobre todo, empodere a quienes día a día construyen, desde lo local, un modelo turístico más justo y sostenible.

Atentamente

Dra. María del Carmen Avendaño Rito

Dr. Eduardo Cruz Cruz

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20257828>



Factores de la calidad en el servicio que influyen en la satisfacción del cliente hotelero

Jaime Morales-Morales¹

Paola Miriam Arango-Ramírez²

Jesús René Morales-Morales³

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20257835>



¹ Universidad Autónoma de Sinaloa, México; jmorales@uas.edu.mx; <https://orcid.org/0000-0001-7723-4137>

² Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico del Valle de Etla; paola.am@itvalletla.edu.mx; <http://orcid.org/0000-0001-5983-4008>

³ Universidad Autónoma de Sinaloa, México; renemorales@uas.edu.mx; <https://orcid.org/0000-0001-6896-7654>

Resumen

El estudio analiza cómo se relaciona la calidad del servicio con el nivel de satisfacción de los clientes en hoteles de categoría cuatro estrellas en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa. Para ello, se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra de 148 huéspedes. Los resultados evidencian una relación significativa y positiva entre ambas variables, identificando cinco dimensiones principales que inciden en la experiencia del cliente: empatía, comunicación, conocimientos, infraestructura y seguridad. Entre estos factores, la empatía y la comunicación se destacan como determinantes para lograr una mayor satisfacción, complementadas por instalaciones adecuadas y medidas de seguridad efectivas. Las conclusiones subrayan la necesidad de mantener altos estándares en el servicio para fortalecer la fidelidad de los clientes y mejorar la competitividad del sector hotelero en el destino.

Introducción

Actualmente, los consumidores muestran una mayor capacidad de análisis y acceso a información al momento de elegir productos o servicios, lo que ha elevado sus expectativas. En el sector hotelero, esto ha generado la necesidad de ofrecer no solo instalaciones confortables, sino también vivencias que transmitan seguridad y confianza. Este desafío se intensificó en el escenario postpandemia, donde el cumplimiento riguroso de protocolos de higiene continúa siendo un criterio esencial para los huéspedes. Más allá de buscar comodidad, los visitantes desean sentirse protegidos durante su estancia.

El concepto de calidad en el servicio ha pasado de centrarse en los estándares operativos a enfocarse en cómo los usuarios perciben su experiencia. Arciniegas y Mejías (2017) indican que la calidad depende del contraste entre las expectativas previas del cliente y lo que realmente recibe. Esta percepción influye decisivamente en su nivel de satisfacción

y en su intención de regresar o recomendar el lugar. Por su parte, Bejarano y Huamán Pérez (2024) destacan que mejorar continuamente la calidad del servicio contribuye tanto a la fidelización como al posicionamiento competitivo del establecimiento.

Umar y Barhun (2017) definen la satisfacción como el juicio que el cliente formula al confrontar sus expectativas iniciales con la experiencia que realmente vivió. Comprender y evaluar estas percepciones se vuelve clave para mejorar los servicios ofrecidos por la industria hotelera. Por otro lado, El-Adly et al. (2024) sostiene que la satisfacción es el valor emocional percibido; tiene un impacto directo en la satisfacción del huésped, su compromiso afectivo y lealtad.

Mazatlán, en el estado de Sinaloa, se ha consolidado como un destino turístico de gran importancia en México. La ciudad alberga más de 250 hoteles que incluyen desde complejos de lujo hasta alojamientos más accesibles, de acuerdo con datos oficiales de la Secretaría de Turismo del estado (2024). Este crecimiento va de la mano con la presencia de cadenas hoteleras internacionales y proyectos de infraestructura en desarrollo, lo que ha impulsado la economía regional, generado empleos y mejorado la calidad de vida local. Además, según la Organización Mundial del Turismo (2024), el turismo aportó aproximadamente el 3 % del PIB mundial en 2023, lo que evidencia su relevancia global.

Frente a esto, brindar un servicio de calidad se convierte en un aspecto clave para satisfacer al cliente. Un servicio bien gestionado puede generar fidelidad, comentarios positivos y mejorar la imagen de marca del hotel. En consecuencia, el presente estudio tiene como objetivo explorar la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en hoteles de categoría cuatro estrellas ubicados en Mazatlán.

Mazatlán: La joya turística del pacífico mexicano

Mazatlán es una ciudad que alberga importantes eventos, ya sean culturales o deportivos, como el Carnaval de Mazatlán, uno de los más antiguos y grandes de México, que atrae a multitudes anualmente. Festivales de música, arte y gastronomía, junto con torneos de pesca y golf, enriquecen la oferta turística, asegurando que siempre haya algo interesante para ver y hacer, pero siempre no se debe olvidar que Mazatlán goza de un clima

muy agradable para los turistas, que es lo que más disfrutan durante todo el año, convirtiéndose en un lugar perfecto para quienes desean huir del clima frío y disfrutar de temperaturas agradables. Mazatlán, conocida como la Perla del Pacífico, se ha consolidado como un destino turístico más atractivo de México, con una tasa de ocupación hotelera del 67.5 % anual. Ubicada en una posición estratégica dentro del estado de Sinaloa, la ciudad destaca por su dinamismo portuario y su amplia oferta de hospedaje de calidad, de acuerdo con la Secretaría de Turismo estatal. Actualmente, cuenta con 15 719 habitaciones disponibles y se perfila como una puerta de acceso a una riqueza cultural, histórica y tradicional inigualable. Tanto la Secretaría de Desarrollo Económico, Turismo y Pesca como la Secretaría de Turismo han respaldado su crecimiento sostenido. Además, según el portal Punto MX, para finales de 2024 se espera la inauguración de más de diez nuevos hoteles, reflejando el auge del sector.

Aunque Mazatlán es un destino consolidado, su evolución dentro del panorama turístico nacional es constante. Su infraestructura hotelera es uno de los principales factores que lo hacen tan atractivo, ya que ofrece servicios de alto nivel para satisfacer a los visitantes más exigentes. Hoteles con spas, campos de golf, piscinas y restaurantes de primer nivel forman parte de la experiencia. La presencia de cadenas hoteleras internacionales y la construcción de nuevos complejos evidencian tanto la creciente demanda como el potencial de expansión de la industria en la región.

Otro pilar clave en la economía local es la llegada de cruceros, ya que Mazatlán se ha convertido en un puerto fundamental dentro de las rutas turísticas marítimas. Miles de pasajeros desembarcan anualmente para conocer la ciudad y sus alrededores, lo que ha impulsado la creación de empleos y fortalecido la actividad comercial. Según información proporcionada por la Secretaría de Turismo Federal y referida por el Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa, en 2022 Mazatlán recibió a 2 872 286 turistas, lo que equivale al 3.8 % del total nacional, colocándose entre los cinco destinos más populares del país.

Literatura especializada

La calidad en el servicio

Según Ganga et al. (2019), la calidad en el servicio se refiere a un conjunto de características que define a un producto o servicio y que facilitan su evaluación en términos de excelencia; además, como sostiene PJ et al. (2021), es una fuente importante de ventaja competitiva, si esta se orienta al cliente y su satisfacción. En este sentido, la calidad del servicio no se reduce únicamente a elementos técnicos, sino que también implica las expectativas y percepciones que los clientes tienen sobre lo que recibirán; cuando estas se cumplen o superan, se favorece un alto nivel de satisfacción y una mayor disposición a consumir nuevamente el servicio (Hussain et al., 2023). De esta manera, Neyra et al. (2021) explican que la calidad del servicio se entiende como la diferencia entre las expectativas previas de los consumidores y la experiencia real que tienen, lo cual refleja la discrepancia entre lo que esperaban y lo que finalmente perciben.

En la actualidad, la mayoría de los hoteles ponen un fuerte énfasis en ofrecer servicios de alta calidad. En el estudio de Rojas-Martínez et al. (2020), se enfocan en responder, en gran medida, al impacto de la globalización, que ha acelerado la internacionalización económica y promovido el crecimiento del comercio. Actualmente, los hoteles se enfocan cada vez más en ofrecer servicios de alta calidad para responder al impacto de la globalización, que ha acelerado la internacionalización económica y el crecimiento del comercio. La calidad del servicio ya no es un atributo exclusivamente técnico, sino que engloba estrategias, innovación y habilidades dinámicas que mejoran el desempeño organizacional (Santa et al., 2025).

En la industria de los servicios, y particularmente en el sector hotelero, la eficacia es un aspecto clave para ir formando experiencias memorables para los clientes. De acuerdo con Kim y Han (2020), la vivencia del cliente se forma mediante una serie de interacciones con un producto, servicio o con la empresa en general, influyendo en su percepción y nivel de satisfacción.

En este sentido, la calidad en el servicio se interpreta como la discrepancia existente entre las expectativas del cliente y la manera en que este percibe el servicio recibido (Akdere et al., 2020). Este elemento es fundamental para comprender los niveles de satisfacción del consumidor (Nunkoo et al., 2020). Padma y Ahn (2020) destacan que su evaluación depende de la comparación entre el servicio anticipado y la experiencia real del usuario. Para comprender mejor este concepto, es importante considerar las diversas dimensiones que influyen en su percepción. Reconocer los componentes que integran la calidad del servicio resulta fundamental para llevar a cabo una evaluación adecuada, tal como lo indican Saldívar y Galván (2022).

En este contexto, los estudios sobre la calidad del servicio analizan diversas dimensiones para identificar su posible relación con otros indicadores, como la satisfacción del consumidor. Uno de los primeros modelos de evaluación fue desarrollado por Parasuraman et al. (1988), quienes propusieron un enfoque basado en cinco factores: confiabilidad, rapidez en la respuesta, percepción de seguridad, empatía hacia el cliente y elementos tangibles del servicio.

Con el paso del tiempo, las dimensiones que definen la calidad del servicio han ido adaptándose a las características específicas de cada organización y sector productivo. Hoy en día, las empresas se enfrentan a desafíos cada vez más complejos, impulsados por factores como los cambios en la composición demográfica, el desarrollo tecnológico, el impacto del cambio climático y, más recientemente, las transformaciones derivadas de la pandemia por el virus SARS-CoV-2. Estos escenarios han motivado una revisión y ajuste en las dimensiones utilizadas para evaluar la calidad del servicio, con el fin de responder de manera más efectiva a las nuevas condiciones del entorno. En este estudio, se contemplan las siguientes dimensiones:

Empatía del capital humano

La empatía desempeña un papel cada vez más importante en la conformación de la satisfacción del cliente en la industria hotelera según Muhammad (2024). De acuerdo con Coronel et al. (2019), la empatía

se refiere al nivel de atención personalizada que las empresas brindan a sus clientes. Así Ibarra-Morales et al. (2020), subrayan que esta dimensión comprende tanto el cuidado individualizado como la habilidad para entender las necesidades del cliente. De esta forma, Silva-Treviño et al. (2021) indican que la empatía se manifiesta en la calidad del servicio directo que las empresas ofrecen a sus clientes. En la literatura, se emplea extensamente esta dimensión para analizar su relación con la satisfacción del cliente. Varias investigaciones han establecido indicadores que contribuyen a determinar la importancia de esta correlación con otras variables.

Conocimientos y habilidades del capital humano

En el sector hotelero, el liderazgo se ha transformado en un elemento estratégico de gran trascendencia. Por lo tanto, el capital humano juega un papel importante, ya que se relaciona con el desempeño organizacional. Esta relación se da en la preparación y competencias del personal dentro del sector hotelero. En la hotelería, desarrollar habilidades técnicas y sociales es clave para cumplir metas organizacionales. La formación constante en áreas como comunicación y empatía mejora la motivación y rendimiento del personal, elevando así la calidad del servicio y la satisfacción del huésped. Las destrezas laborales son entendidas como habilidades y conocimientos que representan un recurso esencial para cada empresa u hotel, que influyen directamente en el logro de sus objetivos (García et al., 2018).

De acuerdo con Baker (1964), citado por Nieves y Quintana (2018), manifiesta que la formación y las competencias de una persona se dan por la combinación entre el sistema educativo y la experiencia adquirida en el entorno laboral. En el sector hotelero, el personal no solo debe conocer a fondo las características del servicio, sino también tener la capacidad de ajustarlas de acuerdo con las necesidades de los clientes, aprovechando sus conocimientos y destrezas previas (Úbeda-García et al., 2018), lo que refleja la creciente necesidad de obtener conocimientos empíricos que respalden el desarrollo de estrategias específicas para mejorar la prestación del servicio (Kalnaovakul et al., 2025).

Comunicación del capital humano

La comunicación asegura un servicio de alta calidad, ya que implica la obligación de mantener a los clientes informados de manera clara y eficaz, facilitándoles una mejor comprensión del mensaje enviado (Parasuraman et al., 1985).

Es así como la comunicación se define como el proceso por el cual las personas establecen relaciones a través del lenguaje y las diversas redes comunicativas, lo que da lugar a diversas interacciones (Hennessy, 1970, citado en González, 2018).

Para identificar el rol estratégico de la comunicación en la organización, se analiza desde tres enfoques: (i) corporativo, donde los valores, la visión y la misión institucional se fortalecen dentro de la organización. (ii) comunicación interna, optimización de los procesos y la calidad del trabajo dentro de la empresa (Contreras y Garibay, 2020); y (iii) comunicación comercial, integrando dimensiones estratégicas, humanas e instrumentales para dar resultados financieros (Rebeil y Arévalo, 2017, 2018).

Infraestructura del hotel

La infraestructura del hotel es una dimensión de la calidad en el servicio que se presenta como un elemento tangible que da valor a la experiencia de los clientes en los servicios hoteleros. La infraestructura del hotel, como la del destino, son considerados atributos importantes para la percepción de los clientes del servicio hotelero, contribuyendo significativamente a su experiencia (Schlesinger et al., 2020). Es necesario considerar que la infraestructura hotelera aborda aspectos como instalaciones físicas, apariencia y condiciones generales.

Los sistemas de alojamiento ofrecen un alto nivel de comodidad, creando entornos favorables (Gudkov y Dedkova, 2020), resultando importante para ser competitivos en este sector. Por lo tanto, la apariencia física del hotel desempeña un papel fundamental en la calidad del servicio; involucra elementos tangibles como la comodidad, el mobiliario, el estado de las paredes, los revestimientos y los utensilios disponibles durante

la estancia (Malik et al., 2018). Asimismo, la infraestructura ofrece un valor añadido al alinearse con las expectativas del cliente, mejorando así su experiencia y percepción del servicio (Núñez, 2022).

Seguridad del cliente

La seguridad del cliente impacta en la experiencia de los usuarios del hotel. Por otra parte, la calidad del servicio se encarga de proteger las pertenencias y propiedades del cliente (Alnawas y Hemsley-Brown, 2019). Además, contribuye a generar un clima de confianza al fortalecer la imagen del destino, lo que se traduce en una experiencia satisfactoria para el turista (Saldívar y Galván, 2022). La seguridad del cliente ha sido analizada, donde los usuarios del servicio priorizan su satisfacción. Desde el inicio de la pandemia de SARS-CoV-2, los clientes valoran más que nunca su seguridad (Kim et al., 2021), sin descuidar la protección tanto propia como la de sus pertenencias.

La protección del cliente constituye un aspecto crucial que influye en la experiencia de los usuarios de servicios hoteleros; esta faceta de la calidad del servicio se dedica a garantizar la seguridad de las posesiones y bienes del cliente (Alnawas y Hemsley-Brown, 2019). La seguridad del cliente ha sido destacada como una dimensión que los usuarios de servicios priorizan sobre otras características que buscan mejorar su satisfacción.

Los servicios hoteleros ofrecen confort y entornos hospitalarios. Donde el cuidado del cliente es una prioridad para el negocio, ya que contribuye a crear una relación favorable de lealtad del cliente. La calidad del servicio es analizada desde diversas perspectivas, aplicable en cualquier industria y evaluada según sus necesidades particulares. Esta variable adopta un enfoque a futuro. Con los cambios antropológicos, demográficos e ideas innovadoras subyacentes de las nuevas generaciones, es previsible que las necesidades experimenten ciertos ajustes que contribuyan a su satisfacción.

La satisfacción del cliente

La satisfacción hotelera es importante para el desempeño de su servicio. Un estudio realizado por Li et al. (2020) y Moreno-Perdigón et al. (2021) analizan la satisfacción como un éxito para esta industria.

Esta satisfacción se deriva de analizar las características atribuidas al producto o servicio por los proveedores y la experiencia del cliente una vez consumido. Esta experiencia se basa en una necesidad fisiológica o material previamente determinada por el cliente. Oliver (1981) ha investigado este concepto y argumenta que la satisfacción del cliente es un estado emocional general que surge de la contradicción entre las emociones experimentadas y las expectativas del consumidor sobre la experiencia de consumo.

Autores como Umar y Barhun (2017) definen la satisfacción del cliente como la cualidad de analizar las expectativas iniciales con la experiencia real. Es importante considerar que la habilidad de un hotel para entender y manejar estas expectativas es fundamental para ofrecer un servicio de calidad y así preservar la satisfacción del cliente a largo plazo. De esta manera, las dimensiones para esta variable son:

Expectativas previas al servicio

Antes de recibir un servicio, los clientes desarrollan ciertas expectativas que afectan directamente cómo perciben su calidad y el grado de satisfacción que experimentan al final (Pan et al., 2024). Las expectativas previas al servicio son imprescindibles para la satisfacción del cliente; estas afectan la decisión de comprar un servicio, basándose en la confirmación o invalidación de estas expectativas (Hu et al., 2019; Fu et al., 2018). Estas expectativas evalúan el rendimiento de un producto o servicio como componente de la satisfacción del cliente, donde se aplica la confirmación y desconfirmación de la percepción del cliente. Estas variables de estudio evalúan la calidad del servicio y establecen las expectativas del cliente satisfecho.

Nivel de satisfacción del cliente

El grado de satisfacción del cliente se define por elementos, tales como las expectativas y percepciones respecto al servicio recibido. Un elemento clave en este procedimiento es la cooperación entre los integrantes de la organización, dado que impacta en la experiencia del usuario. Para evaluar la satisfacción, se compara el desempeño del servicio proporcionado con las expectativas del cliente (Setiawan et al., 2021).

Relación entre las variables calidad en el servicio y la satisfacción del cliente

Según Bejarano y Huamán (2024), los factores que determinan la calidad del servicio permiten analizar los procesos internos en la industria hotelera. Esto evidencia que los establecimientos del sector buscan garantizar un servicio confiable, estable y de excelencia, proporcionando tanto las instalaciones adecuadas como el personal necesario para el correcto desarrollo de la actividad comercial.

Castañeda y Echevarría (2018) realizaron una investigación sobre la donde analizaron la calidad del servicio en el *Restaurante El Cántaro Lambayeque*. Los resultados demostraron que esta relación es positiva y significativa.

Asimismo, Márquez-Ortiz et al. (2023) identificaron una fuerte correlación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en restaurantes. Los resultados demuestran elementos esenciales para fortalecer esta relación entre la gestión de residuos, la mejora en la limpieza y un trato más cuidadoso al cliente.

Dos Santos (2021) analizó el efecto de la calidad hotelera en la promoción del turismo de reuniones en La Plata entre 2015 y 2019. Se estableció que la oferta de hospedaje en hoteles aumentó debido a la incorporación de hoteles de cadenas nacionales e internacionales. Igualmente, encontró que para los visitantes es más relevante la ubicación de un hotel, sin tener en cuenta la atención personalizada y otros servicios.

Basándonos en el análisis bibliográfico, se planteó la siguiente hipótesis de investigación: La satisfacción del cliente se ve afectada de manera positiva por la calidad del servicio que brindan los hoteles de cuatro estrellas en Mazatlán.

Métodos y materiales

Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y de tipo transversal. La cual se centró en los clientes que usaron las habitaciones de hoteles de cuatro estrellas en el municipio de Mazatlán, Sinaloa. Empleando un muestreo no probabilístico basado en conveniencia para la selección de los participantes. La recolección de datos fue con una entrevista cara a cara, aplicando un cuestionario estructurado. Se aplicaron 148 entrevistas. Los datos obtenidos fueron codificados y analizados con el software estadístico SPSS (versión 26). Realizando un análisis factorial para la reducción de datos y calculando el coeficiente alfa de Cronbach para validar la consistencia interna de los ítems asociados a cada variable. Finalmente, el análisis de los resultados se realizó mediante una correlación bivariada de Pearson.

Resultados

Para comprobar la hipótesis de estudio, se determinaron medidas esenciales, que incluyen la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), la varianza total explicada y el coeficiente alfa de Cronbach para la variable de calidad en el servicio (véase Tabla 1). De igual forma, se llevaron a cabo estos cálculos para la variable de satisfacción del cliente (consulte la Tabla 2).

Tabla 1
Análisis factorial de variable calidad en el servicio

Matriz de componente rotados					
	componentes				
	Empatía*	Comunica- ción*	Conoci- mientos*	Infraestruc- tura*	Seguridad*
EM1	.738	.324	.160	.358	-.031
EM2	.823	.132	.279	.139	.041
EM3	.710	-.027	.291	.140	.246
EM4	.819	.213	.159	-.036	.106
CPYH2	.258	.744	-.022	.337	.062
CPYH4	.010	.849	.132	.045	.052
CPYH5	.195	.800	-.015	.014	.030
CYH2	.196	.220	.881	.101	.085
CYH3	.312	.332	.800	.211	.004
IH1	.194	.152	.091	.884	.105
IH2	.123	.039	.079	.895	.053
IH3	.291	.328	.158	.662	.055
IH6	.316	.104	.391	.618	-.130
IH7	.427	.117	.237	.730	-.116
IH9	.335	.289	.479	.545	-.115
IH10	.068	.313	.193	.568	.024
SC1	.013	.095	.122	.224	.803
SC2	.146	.246	-.142	.015	.759
SC3	.361	-.150	.402	.359	.572
Kaiser-Meyer-Olkin			.862		
Alfa de Crombach			.881		
Varianza Total Explicada			76.330 %		

Fuente: Elaboración propia con base en análisis estadístico de SPSS

A través de la rotación de factores, se identificó la carga de cinco factores en la variable de calidad en el servicio: empatía, comunicación, conocimientos, infraestructura y seguridad, con una varianza total explicada del 76.33 %. Además, se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.881 y

un índice KMO de 0.862, con un nivel de significancia de 0.000. Estos resultados se derivaron mediante el método de extracción por análisis de componentes principales y la rotación con normalización Varimax utilizando el criterio de Kaiser, como se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2

Análisis factorial de la variable satisfacción del cliente

Matriz de componente rotadoa		
	Componente	
	Expectativas	Satisfacción
EX1	0.805	0.181
EX2	0.843	0.200
EX3	0.803	0.302
NSRP1	0.100	0.833
NSRP2	0.242	0.890
NSRP3	0.189	0.709
NSRP4	0.343	0.853
NSRP5	0.390	0.672
Kaiser-Meyer-Olkin		.862
Alfa de Crombach		.877
Varianza Total Explicada		71.377 %

Fuente: Elaboración propia con base en análisis estadístico de SPSS

En la Tabla 2 se presenta la matriz de componentes rotados correspondiente a la variable de satisfacción. Se identificaron nuevos indicadores que dieron lugar a la creación de una nueva variable, agrupando dos factores: expectativas y nivel de satisfacción, así como rendimiento del servicio. Los resultados encontraron un índice KMO de 0.862, una varianza total explicada del 71.377 % y un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.877. Estos valores respaldan la autenticidad y consistencia del instrumento utilizado para medir la variable en estudio.

Se utilizó una correlación de Pearson para examinar la relación entre las variables (Tabla 3). Este estudio estadístico, representado por un coeficiente que oscila entre -1 y +1, facilita el análisis de la relación entre dos variables numéricas. En contraposición a la covariancia, la correlación

no se vincula con la escala de medición de las variables (Parisca, 2009, citado en Díaz, 2017). Los hallazgos señalaron una correlación positiva y relevante entre la calidad y la satisfacción, con un coeficiente $r = 0.787$ y un nivel de significancia de p menor a 0.01 (99 %).

Tabla 3

Correlación entre variables de estudio

Correlaciones		
	Calidad en el servicio	Satisfacción al cliente
Calidad en el servicio	1	
Satisfacción del cliente	.787**	1

** Correlación significativa en el nivel 0.01.

Fuente: Elaboración propia con base en análisis estadístico de SPSS.

Para analizar la correlación entre los elementos individuales de ambas variables, se llevó a cabo un análisis de correlación bivariada de Pearson entre los indicadores de ambas variables. La Tabla 4 muestra los resultados.

Tabla 4

Correlaciones entre variables y dimensiones

	Empatía	Comunicación	Conocimientos	Infraestructura	Seguridad	CalServicio	Expectativas	Satisfacción	SatCliente
Empatía	1								
Comunicación	.452**	1							
Conocimientos	.489**	.290**	1						
Infraestructura	.608**	.252**	.543**	1					
Seguridad	.428**	.283**	.523**	.624**	1				
CalServicio	.809**	.655**	.761**	.773**	.730**	1			
Expectativas	.386**	.277**	.419**	.579**	.538**	.570**	1		
NSatisfacción	.695**	.348**	.635**	.825**	.621**	.818**	.530**	1	
SatCliente	.610**	.355**	.597**	.797**	.660**	.787**	.886**	.863**	1

Fuente: Elaboración propia con base en análisis estadístico de SPSS.

El análisis de correlaciones entre variables y dimensiones, presentado en la Tabla 4, da a conocer que la calidad en el servicio mantiene una fuerte asociación con la dimensión empatía, garantiza la excelencia en la atención brindada a los huéspedes del hotel. En este sentido, existe una relación positiva y significativa entre la variable calidad en el servicio ($r = 0.809$, $p \leq 0.001$) y la dimensión de empatía del capital humano.

También, se encontró una correlación positiva y estadísticamente significativa con la calidad del servicio ($r = 0.655$, $p \leq 0.001$) y la comunicación. Donde el servicio recibido durante la estadía está influyendo la percepción de la calidad del cliente.

Asimismo, el indicador de conocimientos y habilidades tiene una fuerte asociación entre las dimensiones, siendo esta relación positiva y significativa ($r = 0.761$, $p \leq 0.001$).

Del mismo modo, se encontró una correlación significativa entre la calidad en el servicio ($r = 0.773$, $p \leq 0.001$) y la infraestructura. Factores tangibles, como una alberca en óptimas condiciones y baños funcionales tanto en las habitaciones como en las áreas comunes, contribuyeron a esta relación. La calidad del servicio ($r = 0.730$, $p \leq 0.001$) y la seguridad. También identificaron una fuerte asociación. Así la empatía y la satisfacción del cliente influyeron estadísticamente ($r = 0.610$, $p \leq 0.000$), al proporcionar servicios personalizados, eficientes y de alta calidad durante su alojamiento en los hoteles.

Adicionalmente, se identificó una correlación entre la satisfacción del cliente ($r = 0.355$, $p \leq 0.001$) y el elemento de comunicación, donde los consumidores encontraron diversas formas de acceder a experiencias positivas en el hotel. Siendo la comunicación una decisión clave para el desempeño de la compra del servicio hotelero.

Por su parte, la satisfacción del cliente ($r = 0.597$, $p \leq 0.001$) y el componente de conocimientos y habilidades presentan una relación adecuada. Esto indica que diversas acciones implementadas por el capital humano, como la personalización de procesos, influyeron en la experiencia del cliente y en su nivel de satisfacción.

Se confirmó una relación entre la satisfacción del cliente ($r = 0.797$, $p \leq 0.001$) y la infraestructura. Donde los elementos físicos, las instalaciones modernas, atractivas y funcionales, son un papel clave en la percepción de satisfacción del cliente durante su estancia.

A su vez, la satisfacción del cliente y la seguridad ($r = 0.660$, $p \leq 0.001$) se relacionan, ya que los protocolos de seguridad del hotel y su correcta aplicación influyen directamente en la experiencia del huésped.

Además, se encontró una relación positiva y significativa entre la satisfacción del cliente ($r = 0.886$, $p \leq 0.001$) y las expectativas previas al servicio. La amabilidad y empatía del personal influyen en la visión del cliente, afectando su grado de satisfacción una vez evaluado el servicio recibido.

Se detectó una relación entre la satisfacción del cliente y el desempeño percibido ($r = 0.530$, $p \leq 0.001$), además de las expectativas previas al servicio. El desempeño del personal y la calidad de las instalaciones fueron valorados positivamente por los clientes, contribuyendo a su satisfacción durante la estancia.

Discusiones

Se confirma, a partir de los resultados obtenidos, que la calidad del servicio como factor determinante en la satisfacción del cliente en hoteles de cuatro estrellas en Mazatlán es de suma importancia. A decir de Ganga et al. (2019), señalan que la calidad en el servicio implica características que permiten evaluar la excelencia y constituyen una ventaja competitiva cuando se orientan hacia la satisfacción del cliente (PJ et al., 2021). La fuerte correlación encontrada entre la calidad del servicio y la empatía ($r = 0.809$) respalda la relevancia de esta dimensión como un componente esencial para brindar atención personalizada y cuidadosa, aspecto ampliamente reconocido por Muhammad (2024) y Coronel et al. (2019). Esta empatía se traduce en una experiencia donde el cliente se siente comprendido y valorado, lo cual contribuye significativamente a la percepción positiva del servicio (Silva-Treviño et al., 2021).

Asimismo, la asociación positiva entre calidad del servicio y comunicación ($r = 0.655$) refuerza la idea de que mantener un canal claro y efectivo con los clientes es vital para moldear sus percepciones, coincidiendo con lo propuesto por Parasuraman et al. (1985) y la conceptualización de comunicación como vínculo estratégico para el éxito organizacional (Contreras y Garibay, 2020). Esta comunicación no solo facilita la información, sino que también contribuye a una experiencia más fluida y

satisfactoria, como reflejan los datos que indican su influencia directa en la percepción de calidad.

Los conocimientos y habilidades del personal, con una correlación significativa ($r = 0.761$), evidencian que la capacitación y el desarrollo de competencias técnicas y sociales son fundamentales para alcanzar altos estándares en la prestación del servicio. Esto confirma el enfoque de García et al. (2018) y Úbeda-García et al. (2018), quienes destacan que el capital humano bien preparado impacta favorablemente en la motivación y rendimiento, elementos claves para la satisfacción del cliente. La coincidencia con la perspectiva de Baker (1964), citada por Nieves y Quintana (2018), subraya que la experiencia y educación del personal fortalecen la atención personalizada y la calidad percibida.

En cuanto a la infraestructura, el vínculo positivo y fuerte con la calidad del servicio ($r = 0.773$) respalda lo expuesto por Schlesinger et al. (2020) y Gudkov y Dedkova (2020), quienes subrayan que las instalaciones físicas, su estado y funcionalidad constituyen elementos tangibles que influyen directamente en la experiencia del huésped. Este resultado también complementa la idea de Núñez (2022) sobre la alineación entre expectativas y realidad, donde una infraestructura adecuada añade valor y mejora la percepción general del servicio.

La seguridad, que mostró una correlación significativa con la calidad del servicio ($r = 0.730$) y con la satisfacción del cliente ($r = 0.660$), reafirma la creciente preocupación por este aspecto, especialmente en el contexto pospandemia. Estudios como los de Alnawas y Hemsley-Brown (2019) y Kim et al. (2021) destacan que la confianza y protección ofrecidas fortalecen la lealtad y mejoran la experiencia del cliente, lo cual se refleja claramente en nuestros resultados.

Por otra parte, la satisfacción del cliente presentó una correlación muy significativa con las expectativas previas al servicio ($r = 0.886$), lo que confirma la teoría de Oliver (1981) y la definición operacional de satisfacción como la comparación entre expectativas y experiencia real (Neyra et al., 2021; Umar y Barhun, 2017). Este hallazgo refuerza la importancia de gestionar adecuadamente las expectativas del cliente para alcanzar niveles altos de satisfacción, tal como indican Pan et al. (2024) y Hu et al. (2019).

Sin embargo, aunque los resultados coinciden en gran medida con la literatura, se debe considerar la observación de Dos Santos (2021), quien destaca que factores como la ubicación pueden pesar más que la atención personalizada. Los datos sugieren que, en el contexto de hoteles cuatro estrellas en Mazatlán, Sinaloa, México, la atención y calidad del servicio siguen siendo factores predominantes, lo que podría deberse a las características específicas del mercado y las expectativas del turista que visita la región.

La relación significativa entre la satisfacción y el desempeño percibido del personal y la calidad de las instalaciones ($r = 0.530$) confirma la importancia de la interacción directa y los elementos tangibles en la experiencia global, tal como lo plantean Setiawan et al. (2021) y Li et al. (2020). Esto indica que la cooperación interna del capital humano y el buen funcionamiento organizacional son claves para mantener la satisfacción y fidelidad del cliente.

Conclusiones

Los resultados obtenidos en este estudio permiten confirmar que la calidad del servicio hotelero, medida a través de dimensiones como empatía, comunicación, conocimientos, infraestructura y seguridad, tiene una relación directa y significativa con la satisfacción del cliente. Esta relación fue validada mediante análisis factorial y correlacional, mostrando niveles adecuados de confiabilidad y consistencia interna.

En particular, se identificó que la infraestructura y la empatía del personal son factores clave en la experiencia del cliente, influyendo de forma destacada en su percepción del servicio recibido. La atención personalizada, el trato amable y la disposición del personal para resolver necesidades específicas fueron elementos valorados positivamente.

Asimismo, se evidenció que las expectativas previas al servicio juegan un papel fundamental en la construcción de la satisfacción final. Los clientes que llegaron al hotel con una imagen clara y favorable del servicio ofrecido, generalmente influenciada por la reputación o experiencias anteriores, mostraron un mayor nivel de satisfacción cuando estas expectativas fueron cumplidas o superadas.

Los análisis también demostraron que los elementos tangibles, como instalaciones limpias, seguras y bien mantenidas, así como la presencia de protocolos de seguridad adecuados, fortalecen la confianza del huésped y contribuyen de forma significativa a una experiencia satisfactoria.

Por último, se demostró que una gestión adecuada del conocimiento y habilidades del personal, junto con una comunicación efectiva con el cliente, favorecen la percepción de calidad y refuerzan la fidelización del consumidor. Este hallazgo reafirma la importancia de la formación continua del capital humano y del diseño estratégico del entorno físico en el sector hotelero.

De esta manera, los estudios estadísticos llevados a cabo corroboraron una correlación positiva y significativa entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, respondiendo a la hipótesis propuesta en la que la calidad del servicio proporcionado por los hoteles influye directamente y de manera decisiva en la satisfacción general de los clientes.

Referencias

- Ahmad, S. Z., Ahmad, N., & Papastathopoulos, A. (2018). Measuring service quality and customer satisfaction of the small- and medium-sized hotels (SMSHs) industry: lessons from United Arab Emirates (UAE). *Tourism Review*, 349-370. <https://doi.org/doi:10.1108/tr-10-2017-0160>
- Akdere, M., Top, M., & Tekingündüz, S. (2020). Examining patient perceptions of service quality in Turkish hospitals: The SERVPERF model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(3-4), 342-352. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1427501>
- Alnawas, I., & Hemsley-Brown, J. (2019). Examining the key dimensions of customer experience quality in the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(7), 833-861. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1568339>
- Arciniegas, J., & Mejías, A. (2017). Percepción de la calidad de los servicios prestados por la Universidad Militar Nueva Granada con base en la escala servqualing, con análisis factorial y análisis de regresión múltiple. *Comunica@cción*, 8(1), 26-36. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v8n1/a03v8n1.pdf>

- Bejarano, A. J., & Huamán, P. M. (2024). Calidad de servicio en hoteles peruanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(105), 213-228. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.14>
- Castañeda, Y. F., & Echeverría, J. F. (2018). Calidad de servicio para mejorar la satisfacción del cliente en el restaurante "El Cántaro" Lambayeque 2017. *Horizonte Empresarial*, 5(2), 37-42. <https://doi.org/10.26495/rhe185.270>
- Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa. (septiembre de 2023). Codesin.mx. Obtenido de https://codesin.mx/file/9/139_PANORAMA%20ESTATAL%20DE%20TURISMO%20EN%20SINALOA%20-%202023.pdf_1700077596.pdf
- Contreras, D. O., & Garibay, R. N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *In Mediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Coronel, S. J., Basantes, A. R., & Vinuesa, J. A. (2019). Un estudio de la calidad del servicio en restaurantes de mariscos Ecuador. *Espacios*, 40(7), 9-18. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n07/19400709.html>
- Díaz, P. J. (2017). Correlación y Regresión Lineal de la evaluación tiempo y puntaje con recurso interactivo flash. *INNOVA*, 2(10), 1-8. Obtenido de <https://bit.ly/2WNjKP0>
- Dos Santos, V. (18 de Junio de 2021). *Incidencia de la calidad hotelera en el impulso al turismo de reuniones en la ciudad de La Plata (2015-2019)*. Argentina.
- El-Adly, M., Souiden, N., & Khalid, A. (2024). The impact of emotional perceived value on hotel guests' satisfaction, affective commitment and loyalty. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 19(4), 551-567. <https://doi.org/10.1108/CBTH-11-2023-0207>
- Fu, X. M., Zhang, J. H., & Chan, F. (2018). Determinants of loyalty to public transit: A model integrating Satisfaction-Loyalty Theory and Expectation-Confirmation Theory. *Transportation Research Part A*, 476-490. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.05.012>
- Ganga, F., Alarcón, N., & Pedraja, L. (2019). Medición de calidad de servicio mediante el modelo SERVQUAL: el caso del Juzgado de

- Garantía de la ciudad de Puerto Montt-Chile. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(4), 668-681. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000400668>
- García, G. J., Durán, S., Hernández, J., & Moreno, M. (2018). Estrategias gerenciales para fomentar las competencias laborales en el sector hotelero de la costa caribe colombiana. *Revista de Investigación Sigma*, 5(2), 8-22. <https://doi.org/10.24133/sigma.v5i02.1251>
- González, R. M. (2018). La comunicación persuasiva como instrumento para el cambio de opiniones. *Revista Mexicana de Opinión Pública*, (25), 185-193. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484911e.2018.25.65182>
- Gudkov, A., & Dedkova, E. (2020). Development and financial support of tourism exports in the digital economy. *Journal of Digital Science*, 2(1), 54-56. https://doi.org/10.33847/2686-8296.2.1_5
- Hu, F., Teichert, T., Liu, Y., Li, H., & Gundyrev, E. (2019). Evolving customer expectations of hospitality services: Differences in attribute effects on satisfaction and Re-Patronage. *Tourism Management*, 74, 345-357. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.010>
- Hussain, A., Li, M., Kanwel, S., Asif, M., Jameel, A., & Hwang, J. (2023). Impact of Tourism Satisfaction and Service Quality on Destination Loyalty: A Structural Equation Modeling Approach concerning China Resort Hotels. *Sustainability*, 15(9), 7713. <https://doi.org/10.3390/su15097713>
- Ibarra-Morales, L. E., Woolfolk-Gallego, L. E., Meza-López, B. I., & Gelain-Rodríguez, E. T. (2020). Evaluación de la calidad en el servicio: una aplicación práctica en un establecimiento de café. *Revista CEA*, 6(11), 89-107. <https://doi.org/10.22430/24223182.1430>
- Kalnaovakul, K., Balasubramanian, K., & Chuah, S. H. (2025). Service quality, customer sentiment and online ratings of beach hotels: an analysis of moderating factors. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(3), 988-1009. <https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2024-0591>
- Kim, J. J., & Han, H. (2020). Hotel of the future: exploring the attributes of a smart hotel adopting a mixed-methods approach. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 37(7), 804-822. <https://doi.org/10.1080/10548408.2020.1835788>

- Kim, J. J., Montes, A. A., & Han, H. (2021). The role of expected benefits towards smart hotels in Shaping Customer Behavior: Comparison by age and gender. *Sustainability*, 13(4), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su13041698>
- Li, H., Liu, Y., Tan, C.-W., & Hu, F. (2020). Comprehending customer satisfaction with hotels: Data analysis of consumer generated reviews. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1713-1735. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0581>
- Malik, S. A., Akhtar, F., & Raziq, M. M. (2018). Measuring service quality perceptions of customers in the hotel industry of Pakistan. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1426451>
- Márquez-Ortiz, L. E., Useche-Castro, L. M., Alcivar-Delgado, S. G., & Vaca-Chávez, G. G. (2023). Calidad del servicio y satisfacción del cliente en restaurantes del terminal Portoviejo. *Ingeniería Industrial*, 44(1), 23-42. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v44n1/1815-5936-rri-44-01-23.pdf>
- Moreno-Perdigón, M. C., Guzmán-Pérez, B., & Ravelo, M. T. (2021). Guest satisfaction in independent and affiliated to chain hotels. *International Journal of International Management*, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102812>
- Muhammad, A. (2024). Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Makassar City. *Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies*, 5(2), 135–150. <https://doi.org/10.26858/je3s.v5i1.3265>
- Neyra, L., Flores, J., & Pacheco, M. (2021). Calidad del servicio en tiempos de Covid-19 en estudiantes universitarios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 108-122. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.8>
- Nieves, J., & Quintana, A. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*, 18(1), 72-83. <https://doi.org/10.1177/1467358415624137>
- Nunkoo, R., Teeroovengadam, V., Ringle, C., & Sunnassee, V. (2020). Service quality and customer satisfaction: The moderating effects of hotel star rating. *International Journal of Hospitality Management*, 91. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102414>

- Núñez, R. D. (2022). Propuesta de categorización hotelera para Ciudad del Este. *Revista Científica UNE*, 5(1), 36-40.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of retailing*, 57(3), 25-48. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/record/1984-10995-001>
- Organización Mundial del Turismo. (19 de Enero de 2024). UNWTO. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-alcanzara-en-2024-los-niveles-registrados-antes-de-la-pandemia>
- Padma, P., & Ahn, J. (2020). Guest satisfaction & dissatisfaction in luxury hotels: An application of big data. *International Journal of Hospitality Management*, 84. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102318>
- Pan, J., Zhiguo, Z., Peiyao, Z., & Li, W. (2024). The unexpected sales boost of the rating gap and review gap for hotels: An expectation confirmation perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 123, 103940. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103940>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- PJ, S., Singh, K., Kokkranikal, J., Bharadwaj, R., Rai, S., & Antony, J. (2021). Service Quality and Customer Satisfaction in Hospitality, Leisure, Sport and Tourism: An Assessment of Research in Web of Science. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24(1), 24-50. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2021.2012735>
- Punto MX. (10 de Diciembre de 2023). Punto MX. Obtenido de <https://punto.mx/2023/12/10/mazatlan-estrenara-nuevos-hoteles-en-2024-cuales-son/>
- Rebeil, M. A., & Arévalo, R. I. (2017). Las organizaciones y sus procesos de comunicación: una visión integral. En R. I. Arévalo, & G. Gullen, *La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica* (págs. 25-40). México: Universidad Anáhuac México-Editorial Tirant Lo Blanch. Obtenido de <https://editorial.tirant.com>
- Rebeil, M. A., & Arévalo, R. I. (2018). Comunicación integral para las organizaciones e instituciones: conceptualización y enfoque con res-

- ponsabilidad social. En G. A. León, E. Castillo, M. Montes, & L. A. Oliveros, *Tendencias críticas y nuevos retos de la comunicación* (págs. 19-29). México: Qartuppi. Obtenido de <https://revistas.anahuac.mx>
- Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., Pacheco-Ruiz, C., & Hernández-Palma, H. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica*, 31(4), 221-232. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000400221>
- Saldívar, H. D., & Galván, V. E. (2022). Análisis y propuestas para la mejora de la calidad del servicio percibida y la satisfacción del cliente del sector hotelero de Tamaulipas. *El Periplo Sustentable* (44), 35-55.
- Santa, R., Rodríguez-Victoria, O., & Tegethoff, T. (2025). The role of quality in the hotel sector: the interplay between strategy, innovation and outsourcing to achieve performance. *The TQM Journal*, 37(1), 199-221. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2023-0016>
- Schlesinger, W., Cervera-Taulet, A., & Pérez-Cabañero, C. (2020). Exploring the links between destination attributes, quality of service experience and loyalty in emerging Mediterranean destinations. *Tourism Management Perspectives*, 35, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100699>
- Secretaría de Desarrollo Económico, Turismo y Pesca. (2024). tics.mazatlan.gob.mx. Obtenido de <https://tics.mazatlan.gob.mx>
- Secretaría de Turismo del Estado de Sinaloa. (Mayo de 2024). sinaloa.travel. Obtenido de <https://sinaloa.travel/>
- Setiawan, E. B., Valdhavessa, D., Bambang, H., Marina, S., Bilquis, L., Agusinta, L., . . . Sidjabat, S. (2021). How to build customer loyalty: Through customer experience, perceived price and customer satisfaction. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(4), 1546-1554. Obtenido de <https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/1410>
- Silva-Treviño, J. G., Macías-Hernández, B. A., Tello-Leal, E., & Delgado-Rivas, J. G. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 15(2), 85-101. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>

- Subsecretaría de Planeación y Política Turística. (Julio de 2020). datatur.sectur.gob.mx. Obtenido de datatur.sectur.gob.mx: [https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2020-07\(ES\).pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2020-07(ES).pdf)
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., García-Lillo, F., & Zaragoza-Sáez, C. (2018). Continuous innovation in the hotel industry: The development of organizational ambidexterity through human capital and organizational culture in Spanish hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(12), 3609-3631. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2017-0326>
- Umar, A., & Barhun, R. (2017). The mediating relationship of customer satisfaction between brand trust, brand social responsibility image with moderating role of switching cost. *Advanced Science Letters*, 23(9), 9020-9025. <https://doi.org/10.1166/asl.2017.10015>

Capítulo **II**

Formación emprendedora en economía social y solidaria. Experiencia del NODESS “CECA Tx” y la CAPTUR Tequisquiapan

*José Daniel Carrillo Castillo¹
Shayenska Gutiérrez Pérez²*

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20257842>



¹ Doctor en Dirección e Innovación de Instituciones; Tecnológico Nacional de México Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica (CIIDET); Departamento de Posgrado (daniel.cc@ciidet.tecnm.mx); <https://orcid.org/0009-0006-5786-3829>.

² Maestra en Mercadotecnia; Tecnológico Nacional de México; Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica (CIIDET); Departamento de Posgrado (shayenska.gp@ciidet.tecnm.mx); <https://orcid.org/0000-0002-1906-0295>.

Resumen

El presente capítulo comparte la experiencia de formación emprendedora en mercadotecnia social y solidaria (MKTSS) dirigida a emprendimientos turísticos de Tequisquiapan, Querétaro. A través de los NODESS, como estrategia colaborativa fomentada por instituciones de educación superior (IES) y actores del sector turístico local, se diseñaron e impartieron dos cursos-talleres enfocados a mejorar la calidad en el servicio y fortalecer la competitividad a partir de los principios de la Economía Social y Solidaria (ESS). Se aplicó una metodología mixta que combinó análisis documental, cuestionario estructurado y entrevistas semiestructuradas para evaluar los efectos formativos en participantes seleccionados estratégicamente. Los resultados muestran una mejora en la percepción del servicio, la implementación de estrategias de mercadotecnia y el fortalecimiento del compromiso social en sus emprendimientos. Esta experiencia destaca la relevancia de la formación continua como herramienta para transformar el turismo local con impacto social y territorial.

Introducción

La economía social y solidaria (ESS) se posiciona como una alternativa al modelo económico tradicional, al priorizar el bienestar colectivo, la sostenibilidad y la participación comunitaria. En México, su relevancia se acentúa frente a los desafíos de desigualdad y exclusión económica, especialmente en regiones con vocación turística como Tequisquiapan, Querétaro.

En este contexto, la mercadotecnia social y solidaria (MKTSS) aplicada al turismo comunitario representa una estrategia clave para fortalecer emprendimientos locales, mejorar su competitividad e impulsar un modelo de desarrollo más justo. Sin embargo, muchos emprendedores carecen de acceso a formación especializada en estos enfoques.

Este capítulo describe la *primera experiencia de formación emprendedora en mercadotecnia social y solidaria para emprendedores* turísticos de Tequisquiapan, Querétaro, a través de los Nodos de Impulso a la Economía Social y Solidaria (NODESS), específicamente el NODESS CECA Tx, en colaboración con la CAPTUR, el CIIDET y el Instituto Tecnológico de Querétaro. La propuesta educativa utilizó la metodología *STEAM Makerspace*, permitiendo a los participantes aprender a partir de sus propios retos y aplicar soluciones prácticas centradas en la sostenibilidad, la diferenciación y la calidad del servicio.

El objetivo fue analizar cómo la implementación de la MKTSS, en el marco de esta formación, incidió en la calidad del servicio turístico y en la capacidad emprendedora de los participantes, contribuyendo al bienestar económico y social en la región.

El texto se organiza en los siguientes apartados: el primero aborda el marco referencial de la ESS y la MKTSS; el segundo contextualiza su aplicación en México y en el turismo comunitario y presenta el rol de los NODESS y el caso del CECA Tx; el tercero expone la metodología de investigación mixta utilizada; y finalmente, se analizan los resultados, aprendizajes, desafíos y recomendaciones para replicar esta experiencia en otros territorios.

Este capítulo aporta elementos teóricos y prácticos para comprender el potencial transformador de la MKTSS en contextos turísticos comunitarios, así como lineamientos útiles para diseñar políticas públicas y estrategias de emprendimiento con enfoque solidario y sostenible.

1. Desarrollo del tema

1.1 Marco de referencia

1.1.1 Economía social y solidaria en México. Contexto actual y retos.

La Economía Social y Solidaria (ESS) se presenta como una alternativa emergente al modelo económico tradicional, enfocándose en principios como la solidaridad, la cooperación y el desarrollo sostenible. En México, este modelo ha tomado relevancia especialmente en las últimas décadas,

como respuesta a las problemáticas económicas, sociales y ambientales que han afectado significativamente al país y al mundo (Martí, Radrigán, Borge, Jácome, Pereira, Bucheli y Schujman, 2023). Desde diferentes perspectivas como el humanismo, el ecologismo y el feminismo, la ESS busca integrar principios éticos y solidarios en las actividades económicas y productivas, ofreciendo soluciones alternativas (Hernández, 2024) y equitativas ante los desafíos globales y locales actuales (Coraggio, 2020).

Desde una perspectiva conceptual más amplia, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define la ESS como “empresas y organizaciones, en particular cooperativas, sociedades mutualistas, asociaciones, fundaciones y empresas sociales, que producen específicamente bienes, servicios y conocimientos, persiguiendo objetivos económicos y sociales y fomentando la solidaridad” (Martí et al., 2023). A nivel regional, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha enfatizado la urgencia de promover modelos económicos alternativos que atiendan las problemáticas estructurales por el bajo crecimiento económico, las desigualdades sociales profundas y la degradación ambiental (Beteta y Yanes, 2022).

Un aspecto adicional que amplía la comprensión del concepto de ESS radica en su enfoque hacia la gestión democrática y participativa, la redistribución justa de los beneficios económicos y la promoción del desarrollo humano integral. La ESS se fundamenta en prácticas económicas que priorizan el bienestar colectivo sobre el lucro individual, fomentando relaciones de cooperación y solidaridad entre actores sociales diversos. Este enfoque alternativo busca generar impactos sociales positivos, promoviendo formas organizativas como cooperativas, asociaciones mutualistas y emprendimientos sociales y solidarios, todas comprometidas con objetivos comunitarios claros. Además, desde esta perspectiva, el bienestar económico se mide no solo por la rentabilidad financiera, sino también por la capacidad de contribuir al desarrollo local, reducir desigualdades, promover la inclusión social y proteger el entorno (Martí et al., 2023; Coraggio, 2020).

En México, la ESS está reconocida como un mecanismo fundamental para el fortalecimiento comunitario, la inclusión económica y la generación de empleo digno y estable (INAES, s. f.). Instituciones educati-

vas como el Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica (CIIDET) y el Tecnológico Nacional de México (TecNM) han incorporado en su nuevo modelo educativo “Humanismo para la justicia social” (Tecnológico Nacional de México, 2024), y en sus planes educativos principios fundamentales relacionados con el desarrollo sostenible, la responsabilidad social y la promoción activa de la ESS como una estrategia clave para el bienestar comunitario y regional (Equipos de Academia y Comunicaciones, s. f.; TecNM, 2020). La integración educativa de estos principios no solo busca formar profesionistas competentes, sino agentes sociales capaces de implementar cambios significativos en sus comunidades, contribuyendo directamente a la reducción de desigualdades sociales y económicas, así como a la promoción de prácticas sostenibles (Martí et al., 2023).

Sin embargo, la implementación efectiva de la ESS enfrenta retos significativos en México. Uno de los desafíos principales radica en la limitada visibilidad y conocimiento generalizado acerca de este modelo económico complementario y alternativo entre la población, así como en la percepción reducida sobre el impacto potencial que pueden tener las organizaciones sociales y solidarias. Estudios recientes indican que, aunque en México existen diversas iniciativas educativas y de formación específicas sobre Economía Social y Solidaria (ESS), como capacitaciones, cursos-talleres y programas en educación superior, su difusión y adopción aún resultan insuficientes (Pérez, Montoya, Uribe, Vásquez y Ortega, 2022).

Es necesario mencionar que, para afrontar estos retos, resulta fundamental la participación activa de múltiples actores sociales, incluyendo organizaciones civiles, instituciones académicas y gubernamentales, en una alianza estratégica que permita avanzar hacia un modelo económico que se adapte a las nuevas realidades. La ESS ofrece un camino viable y prometedor para la transformación social y económica en México, pero su éxito dependerá en gran medida de la capacidad colectiva para articular esfuerzos y compromisos claros desde distintos sectores sociales y políticos (Coraggio, 2020).

1.1.2 Mercadotecnia social y solidaria. Conceptos fundamentales.

Desde un enfoque teórico, Kotler y Zaltman en el año de 1971 (Universidad Nacional Autónoma de México, 2019) establecieron las bases iniciales de la mercadotecnia social, definiéndola como la utilización de los principios y técnicas de la mercadotecnia para influir en el comportamiento humano, con el objetivo de lograr un cambio social positivo. Posteriormente, Andreasen en el año 2002 amplió este concepto, especificando que la mercadotecnia social debe enfocarse claramente en los beneficios sociales antes que en los económicos, destacando la necesidad de equilibrar el bienestar individual con el colectivo (Laguna, 2022). Así, la mercadotecnia social y solidaria (MKTSS) combina estas premisas con los principios de la Economía Social y Solidaria (ESS), y la mercadotecnia social para promover modelos de gestión organizacional que privilegian la inclusión social, el respeto por el entorno y la generación equitativa de valor económico y social (Carrillo y Gutiérrez, 2025; Guerra, 2019).

Uno de los principios fundamentales que distingue a la MKTSS es su énfasis en construir relaciones basadas en la confianza, la reciprocidad y el compromiso ético con causas sociales y comunitarias. Este enfoque facilita la generación de propuestas de valor claramente diferenciadas, que no solo satisfacen necesidades comerciales, sino que también promueven un impacto positivo en las comunidades (Carrillo y Gutiérrez, 2025). Por ello, la mercadotecnia social y solidaria se convierte en un vehículo estratégico que permite a los emprendimientos y organizaciones de la ESS comunicar y ofertar efectivamente sus valores distintivos y su compromiso con la comunidad, fomentando una mayor aceptación y participación por parte de las personas consumidoras.

La MKTSS representa una evolución significativa del enfoque tradicional y social, integrando valores éticos, sociales-solidarios y medioambientales en su estrategia y práctica. Esta variante disciplinar busca promover no solo la venta de productos o servicios, sino también generar un impacto positivo y sostenible (Carrillo y Gutiérrez, 2025). En este sentido, no se limita a maximizar el beneficio económico, sino que incorpora de manera explícita los principios de la ESS: la solidaridad, la cooperación, la equidad y la sostenibilidad en sus modelos de emprendimiento y estrategias de comunicación (Di Paola, Moratti y Longarzo, 2022).

Asimismo, la mercadotecnia social y solidaria busca responder directamente a los desafíos socioeconómicos, representados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), tales como la reducción de las desigualdades (ODS 10), el trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), así como la producción y el consumo responsables (ODS 12), al promover prácticas comerciales y productivas responsables, fomentando una producción y consumo más conscientes, contribuyendo significativamente a la reducción de las desigualdades sociales y económicas (Carrillo y Gutiérrez, 2025; Guerra, 2019). Este enfoque permite a los emprendimientos sociales solidarios competir de manera efectiva en mercados convencionales, destacando por sus valores éticos y su capacidad de generar impacto positivo.

Aunque la MKTSS ofrece múltiples ventajas y beneficios, enfrenta importantes retos en su comprensión e implementación, especialmente relacionados con la visibilidad de estos emprendimientos en mercados competitivos tradicionales, y por la necesidad de recursos financieros y humanos capacitados para gestionar de manera eficiente las estrategias planteadas (Carrillo y Gutiérrez, 2025; Di Paola et al., 2022). Por ello, resulta crucial el fortalecimiento de redes colaborativas y alianzas estratégicas entre diversos actores sociales, académicos y gubernamentales.

1.1.3 Nodos de impulso a la Economía Social y Solidaria (NODESS). Conceptos y funciones.

Los Nodos de Impulso a la Economía Social y Solidaria (NODESS) son espacios estratégicos que promueven y fortalecen la Economía Social y Solidaria (ESS) mediante la articulación efectiva de actores sociales, académicos, empresariales y gubernamentales, cuyo objetivo principal es facilitar y apoyar el desarrollo de emprendimientos solidarios sostenibles y competitivos en diversas comunidades y regiones (Instituto Nacional de la Economía Social INAES, s. f.).

Conceptualmente, los NODESS se definen como estructuras organizativas y funcionales, conformadas por actores clave que colaboran de manera activa y coordinada en la identificación, promoción y consolidación de iniciativas económicas con enfoque solidario. Estos nodos operan

bajo principios de cooperación, inclusión social, equidad y sostenibilidad, promoviendo la creación de redes efectivas y alianzas estratégicas que permiten fortalecer capacidades emprendedoras, incrementar la competitividad de las iniciativas solidarias y potenciar el desarrollo integral de las comunidades (Guerra, 2019).

Entre las funciones principales de los NODESS destacan la identificación y atención de necesidades sociales y económicas concretas, ofreciendo servicios integrales que incluyen capacitación técnica y empresarial, asesoría estratégica, financiamiento solidario, comercialización colaborativa y generación de redes de intercambio y cooperación (INAES, s. f.). Estas acciones buscan no solo fortalecer a los emprendimientos individuales, sino generar un impacto positivo en el territorio mediante la creación de empleo digno, el aumento de ingresos y la promoción de prácticas económicas responsables y sostenibles (Carrillo y Gutiérrez, 2025).

Asimismo, los NODESS desempeñan un papel crucial en la construcción de políticas públicas locales y regionales, proporcionando evidencia empírica y propuestas prácticas que permiten el diseño e implementación de estrategias gubernamentales efectivas orientadas al fortalecimiento de la ESS. De esta manera, estos nodos funcionan como espacios de innovación social donde se prueban nuevos modelos de negocio y esquemas organizacionales que posteriormente pueden ser replicados y escalados a nivel regional o nacional, facilitando así la difusión y consolidación del modelo solidario en distintos contextos sociales y económicos (Di Paola et al., 2022).

Es relevante señalar que, a pesar de sus evidentes beneficios, los NODESS experimentan retos en cuanto a sostenibilidad financiera, capacidad técnica y articulación efectiva de actores diversos. (Esparza et al., 2023, p. 103). Por ello, resulta necesario fortalecer la cooperación multisectorial, asegurar la disponibilidad continua de recursos técnicos y financieros, y mantener un compromiso sostenido de todos los actores involucrados para garantizar la efectividad y el impacto positivo de estos nodos en el desarrollo económico y social de las comunidades involucradas (Guerra, 2019).

1.1.4 Papel de los NODESS en la formación y desarrollo empresarial en México.

Desde su creación en el año 2019 (INAES, s. f.), los Nodos de Impulso a la Economía Social y Solidaria (NODESS) han funcionado como plataformas integrales de acompañamiento y capacitación, ofreciendo programas formativos específicos que abarcan desde aspectos técnicos y administrativos hasta estrategias avanzadas para el emprendimiento. Estos programas buscan mejorar la competitividad y viabilidad económica de las iniciativas empresariales, asegurando al mismo tiempo la congruencia con los principios éticos y solidarios que caracterizan a la ESS. Así, los proyectos formativos que impulsan los NODESS contribuyen directamente al fortalecimiento del tejido social y económico local, facilitando procesos sostenibles de desarrollo comunitario (Esparza, Cañedo y Barragán, 2022, p. 103).

Uno de los aportes significativos de los NODESS en el contexto mexicano ha sido su capacidad para articular esfuerzos colaborativos entre sectores gubernamentales, académicos, empresariales y sociales, generando redes efectivas de cooperación y transferencia de conocimiento. Esta articulación permite no solo incrementar la calidad de la formación empresarial, sino también mejorar el acceso de los emprendedores solidarios a recursos financieros, tecnológicos y humanos, elementos esenciales para el crecimiento y consolidación de sus proyectos (Cabezas-Molina, 2024).

Además, estos nodos impulsan un modelo de formación emprendedora basado en la innovación social, promoviendo soluciones creativas y sostenibles a problemáticas específicas de las comunidades locales. Este enfoque innovador es clave para generar diferenciación en mercados altamente competitivos, permitiendo a los emprendimientos sociales solidarios posicionarse de manera efectiva y generar impactos duraderos en términos económicos, sociales y ambientales (Carrillo y Gutiérrez, 2025).

1.2 Experiencia del NODESS “CECA TX” y la Cadena Productiva Turística (CAPTUR) de Tequisquiapan, Querétaro

Esta sección presenta la iniciativa estratégica aplicada en Tequisquiapan, Querétaro, que buscó fortalecer los emprendimientos turísticos locales mediante la aplicación de los principios de la Economía Social y Solidaria (ESS) y la mercadotecnia social y solidaria (MKTSS), con un enfoque en mejorar la calidad del servicio turístico y así fomentar la cooperación entre los emprendedores.

El Nodo de Impulso a la Economía Social y Solidaria (NODESS) denominado “Centro de Capacitaciones Tequisquiapan” (abreviado CECA Tx) representa una iniciativa estratégica impulsada por el Instituto Tecnológico de Querétaro (ITQ) en colaboración con el Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica (CIIDET) y la Cámara de Productores Turísticos (CAPTUR) del municipio de Tequisquiapan, Querétaro.

En este contexto, durante el año 2024, el NODESS CECA TX impartió dos cursos-taller titulados “Fundamentos de Mercadotecnia para la Calidad en el Servicio. Parte 1 y Parte 2”, dirigidos a emprendedores turísticos miembros de la CAPTUR. Cada curso-taller, registrado en las fichas técnicas M00-SC-029-A02 del CIIDET, tuvo como objetivo capacitar en estrategias de calidad en el servicio con un enfoque en mercadotecnia social y solidaria turística. La práctica incluyó el uso de la técnica *Mystery Shopper*³ para validar un cuestionario de evaluación de servicio, integrando teoría y práctica, y fomentando el intercambio de experiencias entre los participantes para mejorar sus productos y servicios turísticos. Teniendo una duración total de 30 horas cada uno, se contó con la participación de 33 representantes de diversos emprendimientos del sector turístico local, tales como comedores, restaurantes, hoteles y hospedaje alternativo, servicios de bienestar, viñedos, entre otros.

³ *Mystery Shopper* (o “cliente encubierto”) es una técnica de evaluación en la que una persona simula ser un cliente real para observar, medir y reportar de forma objetiva la calidad del servicio brindado, sin que el personal sepa que está siendo evaluado (Kohler et al., 2022).

Las sesiones de capacitación fueron organizadas por la Coordinación de Educación Presencial a Distancia (EPaD) del Instituto Tecnológico de Querétaro, en su momento dirigida por Alejandro Fierro, en colaboración con la Coordinación del EPaD del Municipio de Tequisquiapan, encabezada en ese periodo por Mónica Alejandra López Olvera. La capacitación estuvo a cargo del CIIDET, institución perteneciente al TecNM, y fue impartida por los profesores investigadores de dicha institución Shayenska Gutiérrez Pérez y José Daniel Carrillo Castillo, teniendo como objetivo brindar a los participantes herramientas y conocimientos claves para fortalecer sus competencias y habilidades emprendedoras desde la perspectiva de la Economía Social y Solidaria (TecNM, 2024, p. 10).

La metodología de capacitación y formación empleada en los cursos-taller fue STEAM Makerspace, diseñada para ofrecer a los participantes un espacio creativo y de colaboración, así como elementos prácticos y fundamentos teóricos en Mercadotecnia Social y Solidaria (MKTSS). El objetivo de formación se enfoca en fortalecer dichas competencias vinculando al turismo, tal como se indica en la ficha técnica de los cursos-taller:

capacitar a los participantes en los fundamentos y estrategias de mercadotecnia social y solidaria orientadas a la calidad en el servicio turístico, proporcionando los conocimientos, habilidades y técnicas necesarias para mejorar la competitividad de los productos y servicios turísticos, y optimizar la atención a clientes o personas consumidoras potenciales (CIIDET, 2024, p. 2)

Esto permitió no solo mejorar la competitividad individual de los emprendimientos, sino también promover un trabajo más cooperativo y solidario entre los diversos comercios de la comunidad turística. La CAPTUR y la Secretaría de Turismo de Tequisquiapan desempeñaron un papel fundamental al facilitar espacios para las sesiones de formación emprendedora en MKTSS y ESS.

Los participantes que apoyaron con los espacios fueron: el Hotel Quinta Tequisquiapan, el Hotel Regalo del Alma y el Restaurante Casa Rafaela. Esta colaboración no solo proporcionó entornos idóneos para el desarrollo del curso, sino que también fortaleció los principios de solidaridad y cooperación entre los emprendedores, quienes gestiona-

ron conjuntamente los alimentos y las actividades, profundizando así su comprensión práctica del concepto de Economía Social y Solidaria (TecNM, 2024, p. 7). En la Figura 1, se muestra al equipo organizador y facilitadores del curso-taller impartido a los emprendedores de servicios turísticos del municipio de Tequisquiapan, Querétaro durante los meses de marzo y abril del año 2024.

Figura 1

Arranque del curso-taller Fundamentos de Mercadotecnia para la Calidad en el Servicio, parte 1, en el Hotel Quinta Tequisquiapan para emprendedores de la CAPTUR.



Nota. Fotografía del Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica (2024)

Entre los resultados esperados de esta iniciativa destacan: 1) la mejora evidente en la calidad percibida de los servicios turísticos y 2) un incremento significativo en la sensibilización y el compromiso de los participantes hacia los principios éticos y solidarios característicos de la ESS. Asimismo, el curso fomentó la creación de redes de cooperación efectiva, fortaleciendo la capacidad colectiva de los negocios turísticos para posicionar a Tequisquiapan como un destino turístico atractivo y competitivo a nivel nacional e internacional. Esta colaboración estrecha contribuye significativamente al desarrollo local sostenible, potenciando la economía regional y promoviendo el bienestar social y económico en la comunidad (CIIDET, 2024, p. 4).

Al cierre de las capacitaciones (Parte 1 y Parte 2), se aplicó una evaluación de reacción a los 33 asistentes de los cursos-taller de mercadotecnia. El cuestionario midió la satisfacción, utilidad y calidad de los cursos. Este formulario fue diseñado y aplicado mediante la plataforma institucional Microsoft Forms del CIIDET, permitiendo recopilar datos cuantitativos sobre la satisfacción, percepción de calidad y utilidad de la capacitación recibida.

Los cursos-taller impartidos por el NODESS “CECA Tx” se consolidaron como una estrategia clave dentro de las acciones del nodo, al aplicar los principios de la ESS en los emprendimientos turísticos de Tequisquiapan. Esta estrategia es crucial para garantizar el éxito y la sostenibilidad de los emprendimientos dentro de la ESS, especialmente a través de la capacitación continua en estrategias de MKTSS que promuevan una cultura de consumo responsable y solidario. En la Figura 2 se aprecia la dinámica colaborativa STEAM Makerspace aplicada durante las sesiones de práctica de los cursos-taller.

Figura 2

Sesión de trabajo del curso-taller Fundamentos de Mercadotecnia para la Calidad en el Servicio, parte 2, en el Restaurante Casa Rafaela en Tequisquiapan.



Nota: Fotografía del Instituto Tecnológico de Querétaro, y la unidad de Educación Presencial a Distancia (2024).

Los emprendedores de la CAPTUR, al aplicar los conocimientos adquiridos, no solo mejoraron su percepción sobre la calidad de los servicios turísticos, sino que también tenían la intención de adoptar un enfoque más colaborativo y ético en sus negocios. Esto les permitió conectarse con una comunidad más amplia de consumidores conscientes y responsables, quienes valoran tanto la calidad del servicio como los impactos sociales y ambientales de sus decisiones de compra.

A futuro, es esencial continuar impulsando la formación emprendedora en mercadotecnia social y solidaria (MKTSS) a través de los NODESS, que juegan un papel clave en la aplicación directa de los conocimientos adquiridos y en la generación de colaboración entre emprendedores para potenciar el impacto a largo plazo. Esta integración no solo mejora la competitividad, sino que también asegura que los emprendimientos locales estén alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promoviendo la erradicación de la pobreza (ODS 1), la igualdad de género (ODS 5), el trabajo decente y el crecimiento económico (ODS 8), y el consumo y la producción responsables (ODS 12) (del Carmen, Cavazos-Arroyo y Enrique, 2023, p. 12). De este modo, la formación en MKTSS es clave para que los emprendimientos de la ESS no solo perduren, sino que también generen un alcance positivo y duradero en las comunidades.

2. Metodología

El diseño metodológico de esta investigación tuvo como objetivo analizar el impacto de la formación emprendedora en mercadotecnia social y solidaria (MKTSS), aplicada a emprendimientos turísticos de Tequisquiapan, Querétaro. Para ello, se optó por un enfoque mixto, integrando herramientas cualitativas y cuantitativas que permitieran obtener una visión amplia y profunda del fenómeno de estudio.

2.1 Enfoque cualitativo

En la dimensión cualitativa, se emplearon dos técnicas principales:

- **Análisis documental:** Se realizó un arqueo teórico y normativo con

enfoque hermenéutico, analizando críticamente fuentes académicas, institucionales, legales y de política pública vinculadas a la Economía Social y Solidaria (ESS), la MKTSS y el turismo comunitario. Este análisis permitió contextualizar teóricamente los fundamentos de la intervención.

- Entrevistas semiestructuradas: Se aplicaron a tres emprendedores turísticos participantes, cuyas respuestas se grabaron, transcribieron y analizaron mediante codificación temática. Este análisis permitió identificar categorías emergentes relacionadas con aprendizajes, transformaciones y percepciones derivadas de los cursos-talleres recibidos.

2.2 Enfoque cuantitativo

En la dimensión cuantitativa, se aplicó un cuestionario estructurado con preguntas de opción múltiple, diseñado para medir percepciones, aprendizajes y cambios en prácticas relacionadas con la calidad del servicio y el uso de estrategias de MKTSS. Este cuestionario fue distribuido digitalmente mediante la herramienta Microsoft Forms, que facilitó tanto la recolección automatizada de datos como la generación de gráficos estadísticos descriptivos para su análisis e interpretación.

El uso combinado de ambos enfoques permitió no solo obtener datos medibles, sino también profundizar en la experiencia formativa desde la voz de los participantes, generando hallazgos más completos y contextualizados sobre los efectos de la intervención.

2.3 Materiales y métodos

A continuación, se detallan los principales materiales utilizados y los métodos aplicados en el proceso de recolección de datos.

2.3.1 Cuestionario de opción múltiple

El cuestionario tiene como objetivo medir los cambios en el conocimiento, la percepción y las prácticas de las personas emprendedoras turísticas antes y después de su participación en los cursos-talleres “Fundamentos de

mercadotecnia para la calidad en el servicio”. Fue diseñado como parte del enfoque cuantitativo de la investigación y lleva por título “Cuestionario de impacto y aplicación de los conocimientos adquiridos”. Su aplicación se realizó al finalizar ambos módulos formativos (Parte 1 y Parte 2), con el propósito de identificar la influencia de la capacitación en la mejora de la calidad del servicio turístico, la incorporación de estrategias de mercadotecnia social y solidaria (MKTSS), así como el fortalecimiento de la colaboración entre los emprendedores de la región.

El instrumento está conformado por 10 preguntas de opción múltiple, diseñadas para recabar información precisa sobre los conocimientos y percepciones de las y los participantes antes y después de la capacitación. Se les solicitó responder con honestidad, con el fin de comparar sus respuestas y evaluar los avances alcanzados en términos de competencias prácticas y comprensión conceptual. Este cuestionario constituye un recurso metodológico valioso, susceptible de ser replicado en futuras ediciones de los cursos-talleres; se aplicó de manera virtual a través de la plataforma Microsoft Forms oficial del CIIDET.

2.3.2 Entrevista semiestructurada.

Como parte del enfoque cualitativo de esta investigación, se diseñó una entrevista semiestructurada con el propósito de profundizar en la experiencia de las personas emprendedoras que participaron en los cursos-talleres sobre mercadotecnia social y solidaria. Este instrumento permitió explorar no solo el nivel de apropiación de los conocimientos adquiridos, sino también su aplicación en la mejora de los emprendimientos turísticos locales, con énfasis en aspectos como la innovación en el servicio, la identidad de marca y la colaboración comunitaria. La entrevista, de carácter flexible, contempló una duración estimada de entre 30 y 40 minutos, lo que favoreció el diálogo y la posibilidad de adaptar las preguntas según el contexto y las respuestas de cada persona entrevistada. Se aplicó de manera virtual a través de la plataforma Microsoft Teams oficial del CIIDET, considerando la disponibilidad, condiciones tecnológicas y horarios de quienes participaron.

2.4 Revisión documental y análisis de fuentes

Para la revisión documental y el análisis de fuentes, se realizó un arqueológico teórico exhaustivo y sistemático que implicó consultar textos especializados, artículos científicos, documentos institucionales, normativas y literatura relevante sobre la Economía Social y Solidaria (ESS) y la mercadotecnia tradicional y la mercadotecnia social. Este análisis hermenéutico permitió interpretar profundamente las teorías, conceptos, metodologías y experiencias relacionadas, identificando aportaciones significativas, vacíos en el conocimiento y posibles tensiones en la literatura especializada. La revisión se enfocó en fundamentar claramente los objetivos y preguntas de investigación, asegurando una base sólida que sustente la relevancia académica y práctica del estudio (Rojas, 2025; Huamán et al., 2022).

2.5 Procedimiento de recolección de la información

El procedimiento para la recolección de información combinó técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener datos precisos y significativos. En la parte cualitativa, se seleccionó una muestra intencional de tres emprendedores turísticos para realizar entrevistas semiestructuradas en modalidad presencial o virtual, con preguntas orientadas a explorar en profundidad sus percepciones, experiencias y los impactos derivados de su participación en los cursos-talleres.

En la dimensión cuantitativa, se aplicó cuestionario de opción múltiple a los 33 emprendedores participantes en los cursos-talleres “Fundamentos de mercadotecnia para la calidad en el servicio, parte 1 y parte 2”. Dicha encuesta fue diseñada con preguntas cerradas que permitieron medir cuantitativamente aspectos específicos como el nivel de satisfacción general, la percepción sobre el cumplimiento de expectativas, la eficacia de los contenidos, así como el impacto en la calidad de los servicios ofrecidos y la implementación práctica de estrategias aprendidas.

Este procedimiento mixto permitió una comprensión más profunda, integral y precisa del fenómeno analizado, aportando evidencia significativa para la investigación. Para la recopilación de respuestas del

instrumento “Cuestionario de impacto y aplicación de los conocimientos adquiridos. Cursos-talleres Fundamentos de Mercadotecnia para la Calidad en el Servicio, Parte 1 y Parte 2”, se habilitó un enlace digital institucional a través de la plataforma Microsoft Forms del CIIDET. Por su parte, la aplicación de las entrevistas semiestructuradas se realizó de forma síncrona mediante la plataforma Microsoft Teams, garantizando la interacción directa con las personas participantes y el registro sistemático de sus respuestas.

3. Resultados y discusión

3.1 Resultados gráficos del cuestionario de opción múltiple que evidencian el impacto de los cursos-talleres en los emprendimientos turísticos de Tequisquiapan

En esta sección se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario a los 33 emprendedores turísticos que participaron en los cursos-talleres “Fundamentos de mercadotecnia para la calidad en el servicio, parte 1 y parte 2”. Se muestran a través de gráficas de pastel para facilitar su interpretación visual, destacando aspectos relevantes como el nivel de satisfacción general, el cumplimiento de expectativas, la eficacia percibida de los materiales y actividades didácticas, así como el impacto práctico en la mejora de sus emprendimientos. La evidencia recopilada muestra el impacto directo de la capacitación en las percepciones y acciones empresariales de los participantes.

A continuación, se presentan de manera ordenada las principales gráficas obtenidas a partir del cuestionario aplicado.

Figura 3

Pregunta 1. Percepción de la calidad de los servicios turísticos antes de los cursos-talleres.



Gráfica de pastel que muestra cómo los emprendedores turísticos evaluaban la calidad de los servicios ofrecidos en sus negocios antes de participar en los cursos-talleres sobre mercadotecnia social y solidaria.

Esta gráfica es relevante para el estudio, ya que permite establecer la línea base de percepción de calidad en los servicios turísticos antes de la intervención formativa. Se observa que el 88 % de los participantes consideraban la calidad como “moderada”, mientras que solo un pequeño porcentaje la percibía como “baja” o “alta”. Estos datos evidencian una oportunidad de mejora en la autovaloración de la calidad del servicio, aspecto clave para identificar el impacto de la formación en la mejora de las prácticas de servicio y atención en los emprendimientos turísticos de Tequisquiapan.

Figura 4

Pregunta 2. Percepción de la calidad de los servicios turísticos después de los cursos-talleres.

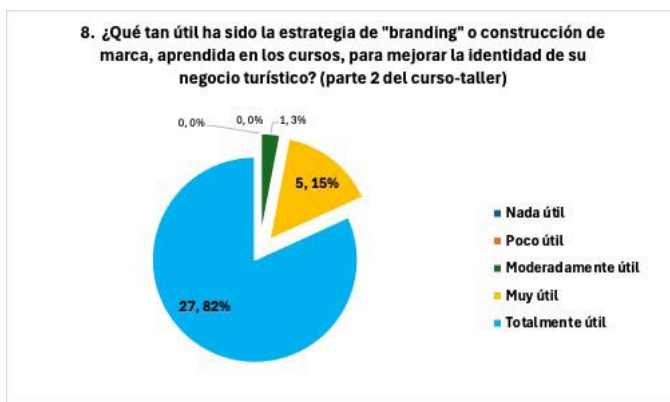


Gráfica de pastel que muestra cómo valoraron los emprendedores turísticos la calidad de sus servicios tras concluir los cursos-talleres de mercadotecnia social y solidaria.

Esta gráfica refleja el impacto positivo de la capacitación, ya que el 97 % de los participantes percibió una mejora en la calidad de sus servicios, elevándola de “moderada” a “alta” o “muy alta”. Este resultado evidencia la efectividad.

Figura 10

Pregunta 8. Utilidad de la estrategia de “branding1” aprendida en los cursos para mejorar la identidad del negocio turístico.

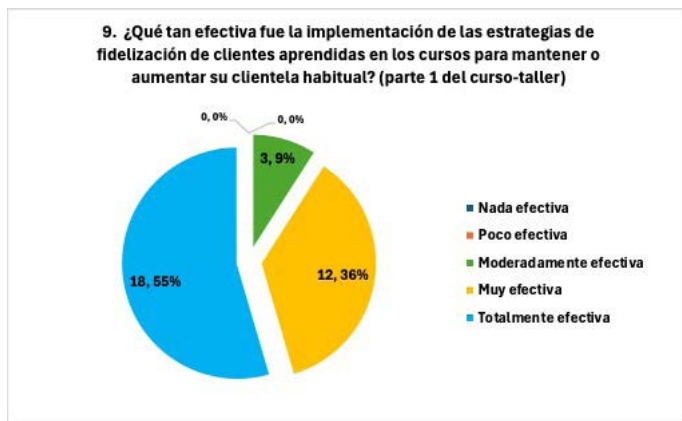


Gráfica de pastel que muestra la percepción de los emprendedores sobre la utilidad de la estrategia de “branding” (construcción de marca) aprendida en los cursos para fortalecer la identidad de sus negocios.

El 82 % de los participantes consideró que la estrategia de “branding1” fue “muy útil” para mejorar la identidad de sus emprendimientos turísticos, mientras que un 15 % la calificó como “moderadamente útil”. Este resultado evidencia la importancia de incluir herramientas de construcción de marca en las capacitaciones, facilitando la diferenciación y posicionamiento de los negocios turísticos en mercados locales y regionales.

Figura 11

Pregunta 9. Efectividad de las estrategias de fidelización de clientes aprendidas en los cursos.

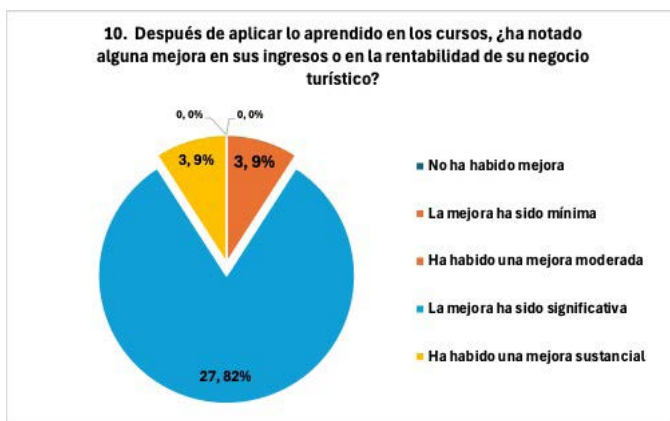


Gráfica de pastel que muestra la percepción de los emprendedores sobre la efectividad de las estrategias de fidelización de clientes aprendidas en los cursos para mantener o aumentar su clientela habitual.

El 55 % de los participantes calificó como “muy efectivas” las estrategias de fidelización aprendidas, mientras que un 36 % las consideró “moderadamente efectivas”. Este resultado refleja que las herramientas de fidelización de clientes impartidas en los cursos-talleres contribuyeron significativamente a fortalecer la relación con sus clientes, elemento clave para la sostenibilidad de los emprendimientos turísticos.

Figura 12

Pregunta 10. Mejora en ingresos o rentabilidad tras aplicar lo aprendido en los cursos.



Gráfica de pastel que muestra si los emprendedores notaron mejoras en sus ingresos o en la rentabilidad de sus negocios turísticos tras aplicar los conocimientos adquiridos en los cursos-talleres.

El 82 % de los participantes reportó que la mejora en sus ingresos o rentabilidad fue “significativa”, mientras que un 18 % identificó mejoras “mínimas” o “moderadas”. Este resultado evidencia que la formación en mercadotecnia social y solidaria tuvo un impacto positivo directo en el desempeño económico de los emprendimientos turísticos, fortaleciendo su sostenibilidad.

En conclusión, los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los 33 emprendedores turísticos reflejan el impacto positivo de los cursos-talleres impartidos. Destaca especialmente que, después de la capacitación, el 97 % de los participantes calificó la calidad de sus servicios turísticos como “alta” o “muy alta”, frente al 3 % que mantenía una percepción baja antes de los cursos. Asimismo, el 97 % de los participantes consideró que las actividades del curso fueron “muy útiles” para identificar oportunidades de mejora en sus negocios, y la totalidad (100 %) indicó haber adquirido mejores herramientas para implementar estrategias de mercadotecnia social y solidaria (MKTSS).

La efectividad de estrategias específicas como el *branding*⁴ se refleja en que el 82 % de los participantes consideró esta técnica como “totalmente útil”, mientras que un 91 % reportó una mejora significativa o sustancial en los ingresos y rentabilidad de sus negocios tras aplicar los conocimientos adquiridos. Estos resultados reafirman la importancia y efectividad de integrar estrategias de mercadotecnia social y solidaria (MKTSS) en la formación emprendedora por medio de los NODESS. La información presentada pone de manifiesto la importancia de dar continuidad y fortalecer estos programas educativos, orientados a mejorar de forma sostenida la competitividad y la sostenibilidad de los emprendimientos turísticos en Tequisquiapan, así como en otras regiones con vocación de turismo solidario y sustentable en México.

3.2 Transcripción de las entrevistas semiestructuradas a los tres emprendedores turísticos de Tequisquiapan

A continuación se presentan las transcripciones completas de las entrevistas semiestructuradas realizadas a tres emprendedores turísticos de la CAPTUR Tequisquiapan. El objetivo fue explorar sus percepciones y experiencias tras participar en los cursos-talleres sobre “Fundamentos de mercadotecnia para la calidad en el servicio” (Partes 1 y 2) y mercadotecnia social y solidaria. Los testimonios de David Montes G. (Asador Ajua!), Lucero Santiago L. (Papalotl) y Alma González (Regalo del Alma) ofrecen evidencia cualitativa del impacto formativo, así como del fortalecimiento de sus emprendimientos bajo los principios de la Economía Social y Solidaria y los NODESS. El Aviso de Privacidad simplificado e integral, y la Protección de Datos Personales utilizados, se puede consultar en la página web oficial <https://www.ciidet.tecnm.mx>

⁴ *Branding* es una estrategia de creación y fortalecimiento de una marca para diferenciarse y posicionarse claramente frente a los consumidores (Haudi, Handayani, Musnaini, Suyoto y Prasetyo, 2022).

Transcripción de la entrevista no. 1

Datos del emprendedor:

Nombre: David Montes G.

Emprendimiento: Asadero Ajúa Restaurante Familiar

Tipo de servicio: Restaurante especializado en carnes asadas

Tiempo de operación: 5 años

Ubicación: Carretera Federal 120 San Juan del Río – Xilitla, Bordo Blanco, Tequisquiapan, Querétaro, México.

Parte 1: Introducción y contexto.

1. ¿Podría contarnos brevemente sobre su negocio turístico?

Respuesta: Claro, en Asadero Ajúa ofrecemos una experiencia familiar enfocada en carnes asadas al estilo nortño, ambiente relajado y atención personalizada. Estamos ubicados en Tequisquiapan, Querétaro, y recibimos visitantes tanto locales como turistas que vienen a disfrutar de una buena comida en familia.

2. ¿Cuánto tiempo lleva operando su negocio?

Respuesta: Ya llevamos aproximadamente 5 años operando aquí en Tequisquiapan.

Parte 2: Experiencia antes de los cursos-talleres Fundamentos de mercadotecnia para la calidad en el servicio, parte 1 y parte 2.

3. Antes de participar en los cursos-talleres, ¿cómo describiría su conocimiento sobre mercadotecnia y la calidad en el servicio turístico?

Respuesta: Antes de los talleres tenía conocimientos muy básicos. Sabía cómo manejar el negocio en lo operativo, pero en temas específicos de mercadotecnia y calidad del servicio, realmente necesitaba apoyo.

4. ¿Qué desafíos enfrentaba en su negocio antes de participar en los cursos?

Respuesta: Principalmente, nos costaba atraer nuevos clientes y mantener a los que teníamos. Además, sentía que nuestra atención al cliente podía mejorar bastante.

Parte 3: Experiencia durante los cursos-talleres.

5. ¿Cómo fue su experiencia en los cursos-talleres? ¿Qué aspecto del contenido le resultó más útil?

Respuesta: Me pareció excelente la experiencia. El contenido más útil fue todo lo relacionado con la calidad en el servicio y cómo identificar claramente a nuestro cliente ideal. Aplicar eso nos ayudó muchísimo a mejorar la atención.

6. ¿Hubo alguna metodología o estrategia específica enseñada en los cursos que considera que podría ser clave para mejorar la calidad del servicio en su negocio?

Respuesta: Sí, definitivamente el concepto de segmentación de clientes en la mercadotecnia de turismo dentro de lo social y solidario, y las estrategias de comunicación para mejorar la atención al cliente fueron clave. Cuando entendimos mejor quién era nuestro cliente y qué tendencias en el mercado podrían apoyar este aspecto, cambiamos cómo lo tratábamos, cómo nos comunicábamos con él, y eso elevó notablemente la calidad de nuestro servicio y nuestras ventas aumentaron un 60 % en ese trimestre.

Fin de la entrevista.

Transcripción de la entrevista no. 2

Datos de la emprendedora:

Nombre: Lucero Santiago L.

Emprendimiento: Tienda Naturista Papalotl

Tipo de servicio: Venta de productos locales, remedios naturistas artesanales

Tiempo de operación: 4 años

Ubicación: Gral. José María Arteaga 46, Magdalena, Tequisquiapan, Qro.

Parte 1: Introducción y contexto.

1. ¿Podría contarnos brevemente sobre su negocio turístico?

Respuesta: Claro, mi tienda Papalotl ofrece productos naturistas hechos con ingredientes locales y recetas ancestrales. Vendemos remedios

artesanales que elaboramos nosotros mismos y otros productos regionales para turistas y la comunidad local.

2. ¿Cuánto tiempo lleva operando su negocio?

Respuesta: Ya llevamos aproximadamente 4 años ofreciendo nuestros productos aquí en Tequisquiapan.

Parte 2: Experiencia antes de los cursos-talleres Fundamentos de mercadotecnia para la calidad en el servicio, parte 1 y parte 2.

3. Antes de participar en los cursos-talleres, ¿cómo describiría su conocimiento sobre mercadotecnia y la calidad en el servicio turístico?

Respuesta: La verdad, tenía un conocimiento limitado; hacía las cosas por intuición, pero no sabía bien cómo atraer más clientes o manejar eficientemente el punto de venta.

4. ¿Qué desafíos enfrentaba en su negocio antes de participar en los cursos?

Respuesta: Principalmente, batallaba con la visibilidad de mis productos. Sentía que me faltaban estrategias para mostrar claramente todo lo que ofrecíamos y atraer más visitantes al local.

Parte 3: Experiencia durante los cursos-talleres.

5. ¿Cómo fue su experiencia en los cursos-talleres? ¿Qué aspecto del contenido le resultó más útil?

Respuesta: La experiencia fue excelente, muy práctica. Me sirvió especialmente aprender cómo organizar mejor el punto de venta, crear presencia en redes sociales con Facebook y WhatsApp empresarial, y establecer alianzas estratégicas con otros negocios locales.

6. ¿Hubo alguna metodología o estrategia específica enseñada en los cursos que considera que podría ser clave para mejorar la calidad del servicio en su negocio?

Respuesta: Sí, destacaría especialmente las estrategias para mejorar la atención al cliente y la idea de hacer convenios con otros emprendedores. Ahora ofrecemos más variedad y eso ha hecho que nuestros clientes se vayan más satisfechos y vuelvan más seguido.

Fin de la entrevista.

Transcripción de la entrevista no. 3

Datos de la emprendedora:

Nombre: Alma González.

Emprendimiento: Hotel Boutique “Regalo del Alma”

Tipo de servicio: Hotel boutique y renta de jardín para eventos

Tiempo de operación: 5 años

Ubicación: De La Virgen 11, Centro, Tequisquiapan, Qro.

Parte 1: Introducción y contexto.

1. ¿Podría contarnos brevemente sobre su negocio turístico?

Respuesta: Claro, nuestro hotel boutique “Regalo del Alma” se encuentra en una antigua hacienda, muy cerca del centro de Tequisquiapan. Ofrecemos habitaciones acogedoras, únicas, y además contamos con un hermoso jardín que rentamos frecuentemente para eventos sociales.

2. ¿Cuánto tiempo lleva operando su negocio?

Respuesta: Ya tenemos aproximadamente 5 años operando aquí en Tequisquiapan.

Parte 2: Experiencia antes de los cursos-talleres Fundamentos de mercadotecnia para la calidad en el servicio, parte 1 y parte 2.

3. Antes de participar en los cursos-talleres, ¿cómo describiría su conocimiento sobre mercadotecnia y la calidad en el servicio turístico?

Respuesta: Teníamos conocimientos básicos. Nuestro hotel tenía buena aceptación por la belleza del lugar, pero realmente necesitábamos herramientas para mejorar en temas de promoción y atención al cliente.

4. ¿Qué desafíos enfrentaba en su negocio antes de participar en los cursos?

Respuesta: Principalmente mejorar la comunicación y promoción para atraer eventos grandes y mantener constante el flujo de huéspedes durante todo el año.

Parte 3: Experiencia durante los cursos-talleres.

5. ¿Cómo fue su experiencia en los cursos-talleres? ¿Qué aspecto del contenido le resultó más útil?

Respuesta: Fue una experiencia muy enriquecedora. Lo que más nos

ayudó fue aprender a identificar claramente nuestro valor diferencial y técnicas específicas para promover nuestros servicios, especialmente el jardín para eventos.

6. ¿Hubo alguna metodología o estrategia específica enseñada en los cursos que considera que podría ser clave para mejorar la calidad del servicio en su negocio?

Respuesta: Sí, la estrategia del *storytelling*⁵ y la creación de contenido digital para redes sociales fueron fundamentales. Desde que implementamos estas técnicas, la renta del jardín y la ocupación de habitaciones han incrementado notablemente.

Fin de la entrevista.

Las experiencias de David, Lucero y Alma evidencian el impacto positivo de los cursos-talleres en sus emprendimientos turísticos. La aplicación de estrategias sobre atención al cliente, herramientas digitales, punto de venta y *storytelling* fortaleció su propuesta de valor, mejoró la calidad del servicio y aumentó su visibilidad. Estos casos muestran cómo una capacitación enfocada puede generar resultados concretos, como mayores ventas, fidelización y alianzas locales, impulsando el desarrollo sostenible del turismo en Tequisquiapan.

3.3 Discusión y hallazgos

Los hallazgos muestran que la formación en mercadotecnia social y solidaria (MKTSS) aplicada a emprendimientos turísticos comunitarios en Tequisquiapan generó transformaciones significativas, fortaleciendo tanto competencias con propósito como habilidades blandas vinculadas al sentido de comunidad.

Las personas participantes comprendieron la importancia de integrar principios de justicia social, sostenibilidad y responsabilidad colectiva en

⁵ *Storytelling*, es una técnica de comunicación que consiste en contar una historia de manera emocional y atractiva para conectar con el público, destacar los valores del negocio y generar mayor identificación con la marca (Kemp, Gravois, Syrdal & McDougal, 2023).

sus estrategias de mercadotecnia, en línea con las propuestas de Kotler y Zaltman (1971) y más recientemente con Carrillo y Gutiérrez (2025), quienes destacan que la MKTSS impulsa valores solidarios y transforma prácticas de consumo.

También se fortaleció la capacidad de diseñar narrativas de marca alineadas con la identidad cultural, lo cual coincide con el INAES (2025) y con Guerra (2019), quienes subrayan que la mercadotecnia con propósito permite diferenciar proyectos turísticos comunitarios.

Se observaron avances en la creación de redes de colaboración entre emprendedores, que facilitaron el intercambio de experiencias y el inicio de proyectos conjuntos, confirmando lo expuesto por Duque et al. (2021) sobre el valor del capital social en la ESS. Sin embargo, persisten desafíos en el uso de herramientas digitales y en la planificación de estrategias publicitarias coherentes con los principios de la ESS, como señalan Moreno, Báez y Ortiz (2024).

En conjunto, los resultados del cuestionario y las entrevistas muestran que la formación con enfoque en MKTSS fortalece la sostenibilidad económica, la cohesión comunitaria y la identidad cultural, en sintonía con los ODS y estudios previos sobre turismo comunitario sostenible (Silva y Bucheli, 2019).

Finalmente, el fortalecimiento de la comunidad emprendedora de Tequisquiapan evidencia la necesidad de promover programas formativos que integren la MKTSS en el sector turístico, aportando al desarrollo local con enfoque en derechos, sostenibilidad y justicia socioalimentaria.

Conclusiones

La experiencia desarrollada en Tequisquiapan, Querétaro, por el NO-DESS CECA Tx en alianza con la CAPTUR y el CIIDET, evidenció el potencial transformador de la formación emprendedora basada en los principios de la Economía Social y Solidaria (ESS) y la Mercadotecnia Social y Solidaria (MKTSS). A través de cursos-talleres teórico-prácticos centrados en el servicio al cliente, branding y herramientas digitales, se promovió el empoderamiento de emprendedores turísticos como agentes de cambio en su comunidad.

Los resultados cuantitativos reflejan una mejora significativa en la percepción de calidad del servicio (97%), uso de estrategias de MKTSS (95%) y aumento de ingresos (91%). Las entrevistas cualitativas reforzaron estos hallazgos, mostrando ejemplos concretos de transformación en emprendimientos como Asadero Ajúa, Papalotl y Regalo del Alma, donde se aplicaron estrategias de segmentación, mejora del punto de venta y *storytelling* digital.

El proceso formativo integró metodologías participativas y el enfoque STEAM Makerspace, fortaleciendo habilidades blandas esenciales como la empatía y la colaboración. Además, fomentó redes de cooperación entre emprendedores, que derivaron en intercambios solidarios, alianzas locales y promoción cruzada, posicionando a los NODESS como espacios de innovación social y construcción comunitaria.

La formación digital también jugó un papel clave, al profesionalizar la presencia en redes sociales mediante *fan pages*,⁶ *branding* y herramientas como WhatsApp Business, aplicación gratuita diseñada por WhatsApp para ayudar a las pequeñas y medianas empresas a comunicarse con sus clientes (Meta, 2025); fundamentales para posicionar los productos y servicios turísticos en entornos digitales cada vez más competitivos. Desde la perspectiva de la ESS, esta experiencia resignificó el éxito emprendedor, integrando valores éticos, sociales y ambientales. Se promovieron prácticas responsables como el respeto a saberes locales, la inclusión de productos regionales y el fortalecimiento de vínculos comunitarios, en congruencia con los ODS 8 y 12.

Se concluye que esta experiencia constituye una buena práctica replicable en otros territorios. Para garantizar su impacto a largo plazo, es necesario dar continuidad institucional, acompañamiento técnico y articulación con mercados éticos. Asimismo, se destaca su contribución a democratizar el conocimiento, empoderar a los actores locales y transformar el turismo en una herramienta de desarrollo justo, auténtico y sostenible.

⁶ Las *fan pages*, son páginas oficiales de marcas, figuras públicas o empresas en redes sociales para interactuar con sus seguidores o clientes (Meta, 2025)

Nota de los autores: Para quien desee consultar los instrumentos, materiales o entrevistas completas relacionados con este capítulo, puede solicitarlos al correo institucional de los autores. Estamos en disposición de compartir y colaborar en futuras iniciativas.

Referencias

- Beteta, H., y Yanes, P. (2022). *Informe regional sobre el desarrollo económico y social*. CEPAL.
- Cabezas-Molina, K. S. (2024). El marketing en redes sociales en las asociaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS): Marketing in social networks in associations of the Popular and Solidarity Economy (EPS). *Multidisciplinary Latin American Journal (MLAJ)*, 2(2), 52-70. <https://doi.org/10.62131/MLAJ-V2-N2-004>
- Carrillo Castillo, J. D., y Gutiérrez Pérez, S. (2025). Mercadotecnia social y solidaria: Impulsora del desarrollo en la economía social y solidaria. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1), 1781-1798. <https://doi.org/0.56712/latam.v6i1.3452>
- CIIDET. (2024). *Parte 1. Fundamentos de mercadotecnia para la calidad en el servicio* [Material didáctico]. Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica, TecNM.
- CIIDET. (2024). *Parte 2. Fundamentos de mercadotecnia para la calidad en el servicio* [Material didáctico]. Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica, TecNM.
- Coraggio, J. L. (2020). *Economía social y economía popular: Conceptos básicos (Serie de Documentos No. 1)*. Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) del Carmen Álvarez-Castañón, L., Cavazos-Arroyo, J., y Enrique Vargas-Sáenz, M. (2023). Social entrepreneurship: conceptual fragmentation and multidirectional paths to generate value. A systematic literature review. *Revista Telos*, 25(3).
- Di Paola, C. A., Moratti Serrichio, A., y Longarzo, M. F. (2022). *El rol de la mercadotecnia como herramienta de planificación estratégica y la necesidad de su incorporación en los inicios de un proyecto de diseño como factor determinante*. [PDF]. <https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/148809/Document>

- Duque, P., Meza, O. E., Giraldo, D., y Barreto, K. (2021). Economía social y economía solidaria: un análisis bibliométrico y revisión de literatura. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, (138), 187–212. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7934257>
- Equipos de Academia y Comunicaciones. (s. f.). *Desarrollo sostenible y responsabilidad social: Un enfoque integrado desde las ciencias sociales*. Quiroga College. Recuperado el 9 de junio de 2025, de <https://quirogacollege.org/dsrs/>
- Esparza Carmona, J. C., Cañedo, R., y Barragán, M. del C. (2022). Los Nodos de la Economía Social y Solidaria como política de Estado en México: La experiencia del NODESS-REDESSGRO. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica* (RIESISE), 5, 95–117. <https://doi.org/10.33776/riesise.v5.5319>
- Guerra, C. (2019). Marketing integral: una herramienta de gestión en emprendimientos de economía popular y solidaria (EPS), Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(Extra 5-1), 137-149. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144042>
- Haudi, H., Handayani, W., Musnaini, M., Suyoto, Y. T., y Prasetio, T. (2022). The effect of social media marketing on brand trust, brand equity and brand loyalty. *International Journal of Data and Network Science*, 6(3), 961–972. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.3.007>
- Hernández Plaza, S. (2024). *Trabajo social y economías solidarias: Nuevas perspectivas de investigación, acción y práctica profesional en migraciones*. Tirant lo Blanch.
- Huamán Rojas, J. A., Treviños Noa, L. L., y Medina Flores, W. A. (2022). Epistemología de las investigaciones cuantitativas y cualitativas. *Horizonte de la Ciencia*, 12(23), 27-47. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2022.23.1462>
- Instituto Nacional de la Economía Social (INAES). (s. f.). *¿Qué hacemos?* Recuperado de <https://www.gob.mx/inaes/que-hacemos>
- Izaguirre, J., y Rangel, E. (2023). Segmentación del mercado de servicio de hospedaje en aplicaciones de economía colaborativa en Guayaquil: caso Airbnb. *Economía, Tecnología y Sociedad*, 7(1), artículo 330. <https://doi.org/10.33970/etes.v7.n1.2023.330>
- Kemp, A., Gravois, R., Syrdal, H., y McDougal, E. (2023). Storytelling

- is not just for marketing: Cultivating a storytelling culture throughout the organization. *Business Horizons*, 66(3), 313–324. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.01.008>
- Kohler, P., Larsen, A., Sila, J., Wilson, K., Abuna, F., Lagat, H., Owiti, G., Owens, T., Pintye, J., Richardson, B., John-Stewart, G., & Kinuthia, J. (2022). Mystery shopper assessment of PrEP service delivery quality for adolescent girls and young women in Kenya: A cross-sectional study. *Journal of the Association of Nurses in AIDS Care*, 33(5), 534–541. <https://doi.org/10.1097/JNC.0000000000000350>
- Laguna Pérez, M. (2022). *Desigualdad social y desigualdad educativa mercadotecnia social, una nueva vinculación social*. Universita Ciencia, 68–87. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6540026>
- Martí, J. P., Radrigán, M., Borge, D., Jácome, H., Pereira, L., Bucheli, M., Rojas, J. J., y Schujman, M. (2023). Aproximación a los marcos legales y la institucionalidad especializada para la economía social y solidaria en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 140, 46–62.
- Martí, Radrigán, Borge, Jácome, Pereira, Bucheli, y Schujman (2023). *Economía social y solidaria: enfoques y desafíos actuales*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Meta. (2025). Información acerca de WhatsApp Business [Centro de ayuda]. https://faq.whatsapp.com/641572844337957/?locale=ca_ES
- Moreno Mareco, J. A., Báez Moreno, A. M. I., y Ortiz Centurión, G. Z. (2024). Factores de Éxito y Fracaso de los Emprendimientos en la Ciudad de Villa Hayes, año 2023. *Revista De Análisis Y Difusión De Perspectivas Educativas Y Empresariales*, 4(7), 10–21. <https://doi.org/10.56216/radee012024abr.a01>
- Pérez, Montoya, Uribe, Vásquez, y Ortega (2022). Educación solidaria y economía social en México: análisis y perspectivas. *Revista Mexicana de Ciencias Sociales*.
- Rojas Soriano, R. (2025). La investigación en la formación académica y en la práctica profesional. Plaza y Valdés. ISBN 978-607-8935-77-2
- Silva Valencia, A. M., y Bucheli, M. (2019). Aportes de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria-OESS- a los Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS: Un estudio de 6 Organizaciones rurales en Colombia. Grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones

- Unidas sobre ESS (UNTFSSSE). Documento presentado en la Conferencia Internacional de UNTFSSSE en Ginebra, 25-26 de junio de 2019.
- Tecnológico Nacional de México (TecNM). (2020). *Plan de Desarrollo Institucional 2019-2024*. TecNM.
- Tecnológico Nacional de México. (2024). Participación del TecNM en el impulso de la economía social y solidaria (Memoria documental). *Dirección de Vinculación e Intercambio Académico*. <https://www.tecnm.mx/>
- Tecnológico Nacional de México. (2024). Modelo educativo del Tecnológico Nacional de México. Humanismo para la justicia social https://www.tecnm.mx/archivos/slider/Modelo_Educativo_del_TecNM_digital_orig.pdf
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2019). *Mercadotecnia sustentable y su aplicación en México y Latinoamérica*. Publicaciones Empresariales UNAM, 2da. edición, FCA Publishing, <https://www.unam.mx>
- Urdapilleta, E. (2019). *Educación para la sostenibilidad en América Latina*. UNESCO.

Capítulo III

Bordadoras zapotecas, guardianas del patrimonio y la identidad cultural del Istmo de Tehuantepec

Dra. María del Carmen Avendaño Rito¹

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20257859>



¹ Instituto Tecnológico del Valle de Etla; <https://orcid.org/0000-0001-6839-0963>.

Resumen

El bordado zapoteca del Istmo de Tehuantepec constituye una práctica de patrimonio cultural inmaterial que articula memoria, identidad y economía comunitaria. Realizado principalmente por mujeres, este saber ancestral transmite símbolos y valores que las posicionan como guardianas de la tradición y protagonistas de procesos de resistencia cultural frente a la globalización, la apropiación y las lógicas de mercado. El estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre estas prácticas y la identidad cultural de las bordadoras. A través de una metodología cuantitativa, descriptiva y exploratoria, se aplicaron 80 encuestas a artesanas de talleres textiles en distintas comunidades. Los resultados muestran que la identidad cultural se fortalece mediante la defensa de costumbres, la conexión emocional con el bordado y la transmisión intergeneracional de saberes, confirmando que el patrimonio no se preserva de manera pasiva, sino mediante prácticas activas de reproducción identitaria. En este marco, el turismo comunitario emerge como una alternativa viable para revalorizar el bordado y promover un desarrollo local sostenible.

Introducción

El bordado tradicional del Istmo de Tehuantepec, particularmente el que da vida al traje de tehuana, representa una de las expresiones más distintivas del patrimonio cultural de Oaxaca. Elaborado principalmente por mujeres zapotecas, este arte textil transmite conocimientos heredados de generación en generación y se manifiesta en formas, colores y símbolos que reflejan la cosmovisión, historia y valores de la región. Cada pieza bordada constituye no solo una expresión artística, sino también un vehículo para fortalecer la identidad cultural comunitaria; esta constituye una práctica cultural profundamente enraizada en la cosmovisión zapoteca (Rito et al., 2024).

Las bordadoras de trajes de tehuana son guardianas de un legado ancestral que trasciende el mero oficio artesanal. A través de sus manos, entrelazan hilos de tradición y contemporaneidad, dando vida a piezas que, como señala Castillo Cisneros (2020), funcionan como *textos materiales* donde se inscriben historias migratorias, jerarquías sociales y resistencias cotidianas de los pueblos zapotecos. Estas creaciones no solo embellecen, sino que sostienen la economía familiar y comunitaria. Chassen-López (2014) destaca que las artesanas son pilares de la vida social en el Istmo: sus huipiles y enaguas circulan desde talleres locales hasta clientes internacionales, tejiendo redes comerciales que alimentan el orgullo identitario.

Cada puntada, lejos de ser un acto aislado, es un *dispositivo de memoria*, un diálogo silencioso entre generaciones que actualiza el pasado en el presente y asegura su continuidad. Más allá de su función estética o utilitaria, se configura como un medio para la transmisión intergeneracional de conocimientos, memorias y símbolos identitarios. No obstante, esta manifestación artesanal enfrenta hoy una paradoja compleja: mientras adquiere mayor visibilidad en los circuitos turísticos y comerciales, también se ve amenazada por lógicas de mercado que tienden a desvirtuar su autenticidad (Castillo Cisneros, 2020).

La creciente demanda de textiles bordados ha propiciado la adopción de materiales sintéticos, la simplificación de diseños tradicionales y una presión constante para reducir los tiempos de producción, como lo reportan el 62 % de las bordadoras en el Istmo de Tehuantepec (Rito et al., 2024). Este fenómeno ha sido documentado por López (2019), quien advierte que el turismo sin una mediación cultural adecuada puede generar procesos de banalización que alteran el valor simbólico del patrimonio vivo.

Otro aspecto crítico que agrava la vulnerabilidad del bordado tradicional en el Istmo de Tehuantepec es la apropiación cultural de sus diseños por parte de industrias externas, especialmente la moda. En los últimos años se ha documentado cómo los motivos autóctonos mexicanos, entre ellos los bordados zapotecas, han sido reproducidos sin autorización ni reconocimiento a sus creadoras originales, generando tensiones éticas, legales y culturales. Briseño (2023) señala que la industria de la

moda ha recurrido sistemáticamente a patrones textiles indígenas como elementos de tendencia, extrayéndolos de su contexto simbólico y comercializándolos como productos globales, como el caso de los textiles de Tlahuiloteppec utilizados por la diseñadora Isabel Marant en el año 2015 (Figura 1) o el caso reciente del diseñador Willy Chavarria con el uso del diseño de los huaraches tradicionales de la comunidad de Villa Hidalgo Yalalág, en la Sierra Norte de Oaxaca “Slip on” (Zavala, 2025).

Esta descontextualización no solo despoja a las artesanas de sus derechos patrimoniales, sino que también invisibiliza los procesos históricos, comunitarios y espirituales que dan sentido a estas creaciones. En la misma línea, Méndez (2023) advierte que esta práctica amenaza con trivializar siglos de saber textil, despojando al bordado de su papel como vehículo de memoria e identidad colectiva. Frente a este escenario, se vuelve urgente no solo proteger jurídicamente los diseños originarios, sino también fortalecer su reconocimiento como parte integral del patrimonio cultural inmaterial del país, articulando marcos normativos con estrategias de desarrollo local sostenibles como las denominaciones de origen.

Figura 1

Blusa de Tlahuiloteppec Oaxaca plagiada por Isabel Marant



Fuente: Milenio

A ello se suma una marcada brecha generacional en la transmisión del oficio. Mientras el 89 % de las mujeres mayores de 50 años domina técnicas complejas como el bordado de cadenilla, solo el 28 % de las mujeres menores de 30 años reporta tener dicho conocimiento (Rito et al., 2024), lo que pone en riesgo la continuidad técnica y simbólica de esta expresión cultural. Si bien es cierto que el turismo cultural ha incrementado los ingresos de muchas artesanas, hasta en un 40 %, según estimaciones de Hausmann (2007), también se observa una disociación creciente entre el valor económico del producto y su significado ritual, ya que en los últimos años, algunos artesanos textiles se han quejado de competencia desleal al enfrentarse a un mercado que ofrece piezas bordadas realizadas por computadora. Esta disminuye el tiempo de realización de una pieza que tarda en producirse de forma artesanal hasta cuatro meses, dependiendo de la técnica (Fig. 2), y por tanto es más costosa (El Heraldo, 2024).

Figura 2

Flores bordadas a mano con técnica de aguja chica



Fuente: Propia

Además de su importancia cultural, el bordado representa una fuente de ingresos clave para muchas familias, contribuyendo al desarrollo económico local a través de talleres familiares y microemprendimientos. En este sentido, el trabajo artesanal se convierte en un eje relevante para analizar el vínculo entre patrimonio, identidad y economía. Las prácticas artesanales no deben entenderse únicamente como actividades complementarias, sino

como dinámicas con gran potencial para articular estrategias de desarrollo local sostenibles (López, 2019; Saldaña-Ortega et al., 2018).

El turismo comunitario ha comenzado a abrir espacios para la promoción del patrimonio textil, permitiendo visibilizar los saberes tradicionales y conectar al visitante con procesos productivos auténticos. Sin embargo, esta relación también implica desafíos, ya que una gestión inadecuada puede traducirse en apropiación cultural, pérdida de sentido simbólico o condiciones desiguales para los actores locales (Madariaga y Asencio, 2018; Hausmann, 2007). Por tanto, es necesario explorar modelos que respeten los procesos sociales y culturales, valorando la participación local y fomentando prácticas comerciales justas. Por lo que en esta investigación surge la siguiente pregunta: ¿Cómo se relaciona el patrimonio cultural intangible y la identidad cultural de las bordadoras del Istmo de Tehuantepec?

Por lo que el objetivo de esta investigación es analizar la relación que existe entre los elementos del patrimonio cultural y la identidad cultural de las bordadoras de trajes de tehuana.

Marco referencial

Los textiles tradicionales de Oaxaca encarnan una noción de patrimonio cultural inmaterial vivo, en la que cada puntada articula técnicas materiales con cosmovisiones simbólicas, conocimientos ancestrales y prácticas comunitarias en constante transformación. En este sentido, el bordado no es solo un objeto de arte o consumo, sino un proceso cultural activo que vincula memoria, territorio e identidad. Las bordadoras zapotecas del Istmo de Tehuantepec son protagonistas de este proceso: no solo preservan saberes transmitidos generacionalmente, sino que los reinventan críticamente frente a desafíos contemporáneos como el turismo global, la apropiación cultural y las dinámicas del mercado (Rito et al., 2024).

Desde la definición de la UNESCO (2003), el patrimonio cultural inmaterial comprende “prácticas, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas” que las comunidades reconocen como parte de su patrimonio. El acto de bordar, realizado mayoritariamente por mujeres, cumple con estos criterios: implica habilidades técnicas específicas,

motivos simbólicos cargados de significado y prácticas sociales como la participación en festividades, el uso del traje regional y la transmisión de saberes. Más allá de su dimensión estética o funcional, el bordado se convierte así en un espacio de formación cultural, empoderamiento económico y cohesión comunitaria, lo que lo posiciona como un campo de análisis privilegiado para reflexionar sobre las intersecciones entre patrimonio, género y territorio.

Este carácter dinámico del patrimonio ha sido documentado por Méndez (2023) y Rito et al. (2024), quienes destacan cómo las prácticas textiles en el Istmo operan como formas de resistencia cultural ante la homogenización global. Frente a la mercantilización del arte popular y la apropiación de diseños por marcas de moda, las bordadoras no se limitan a replicar lo tradicional, sino que negocian, adaptan y resignifican sus creaciones, afirmando su agencia y su derecho a decidir sobre su propio patrimonio.

Turismo, territorio y gestión comunitaria del patrimonio

El turismo cultural ha sido promovido como una estrategia de desarrollo territorial, capaz de dinamizar economías locales y fortalecer la identidad comunitaria. Sin embargo, como advierten Almirón et al. (2006), esta relación es compleja: entre la conservación del patrimonio, las lógicas del mercado turístico y los procesos identitarios locales surgen tensiones que pueden erosionar el valor simbólico de las prácticas culturales si no se gestionan desde la comunidad.

En este sentido, Madariaga y Asencio (2018) señalan que el turismo solo revitaliza el patrimonio cuando las comunidades participan activamente en su gestión y promoción, evitando imposiciones mercantilistas que reduzcan lo cultural a mera mercancía. González (2009) complementa esta visión al proponer una gestión turística del patrimonio que trascienda la explotación comercial y reconozca su función simbólica, su arraigo territorial y su potencial para el desarrollo sostenible.

En esta línea, Leoti et al. (2023) introducen el concepto de territorio creativo, que subraya cómo las comunidades pueden reconfigurar su espacio cultural a partir del turismo, potenciando expresiones como el arte textil no como productos, sino como procesos identitarios cargados

de significados. Desde esta perspectiva, el bordado no se reduce a un objeto de consumo turístico, sino que se convierte en un eje articulador que fortalece la autoestima colectiva, promueve el empoderamiento femenino y diversifica la economía local sin desligarla de su raíz comunitaria.

El traje de tehuana: evolución y simbolismo

El traje de tehuana, pieza central del patrimonio textil istmeño, se compone de dos elementos principales: el huipil (blusa) y la enagua (falda), ambos ricamente bordados con motivos florales que varían según la comunidad, la técnica y el contexto ceremonial. Su evolución histórica refleja un proceso de transculturación creativa, en el que elementos foráneos fueron reinterpretados y resignificados por las bordadoras zapotecas (Figura 3).

Figura 3

Evolución histórica del traje regional del Istmo de Tehuantepec



Fuente: Exposición UDLAP: Carpeta II - Caricaturas, fotografías y notas (Covarrubias, 2004)

De acuerdo a Becerra de la Cruz (2012), las primeras evidencias sobre la indumentaria de las mujeres zapotecas en época prehispánica se hallan en representaciones plasmadas en figuras de cerámica y en ciertos códices, donde se distinguen como elementos principales el enredo, el quechquémitl o el huipil, acompañados de ornamentos como orejeras y collares. En ese periodo, la vestimenta de este pueblo indígena era más sencilla que la actual, aunque se presume que las mujeres de linaje noble portaban atuendos más elaborados (Figura 4).

Figura 4*Vestimenta zapoteca*

Fuente: Claudio Linati (1828). Trajes civiles, militares y religiosos, [Litografía].

Andrés Henestrosa señala que las esculturas más antiguas muestran figuras humanas con una cobertura mínima: el maxtatl (mastate) en los hombres y una faldilla en las mujeres. Según el autor, las istmeñas llevaban inicialmente el torso descubierto, incorporando el uso del huipil (bidaani') y la enagua (bizuudi') en épocas posteriores. Estas transformaciones no diluyeron la identidad zapoteca, sino que la reforzaron, demostrando una capacidad de adaptación sin pérdida de esencia (Chanssen-López, 2020).

Este proceso alcanzó su consolidación simbólica tras la Revolución Mexicana, cuando figuras como Juana Catalina Romero promovieron el traje como icono nacional, introduciendo cortes, sedas y bordados que definieron el estilo moderno. Hoy, el traje de gala, usado en festividades como las Velas, se caracteriza por telas de terciopelo o satín, bordados multicolores, holanes de encaje y joyería de filigrana o monedas.

El traje de tehuana constituye uno de los elementos más representativos del patrimonio cultural e identidad zapoteca del Istmo de Tehuantepec. Más que una prenda de vestir, es un símbolo cargado de significados que refleja estatus social, etapas de la vida, ritualidad y pertenencia comunitaria. Su elaboración y uso responden a códigos culturales transmitidos de generación en generación, en los que se integran técnicas artesanales, estética local y mensajes simbólicos. Cada modalidad de traje responde a un contexto específico, revelando cómo la vestimenta puede funcionar como un lenguaje visual que articula identidad y memoria colectiva.

Moreno (2024) señala que cada elemento posee un significado profundo:

- Colores (negro, blanco, rosa, rojo): simbolizan alegría y vitalidad.
- Flores a gran escala: representan feminidad, fertilidad y conexión con la naturaleza.
- Tocados y resplandor: estructuras de holán almidonado que cumplen funciones estéticas, sociales y simbólicas.
- Ahogadores y aretes con monedas (*maximilianos*): tesoros que embellecen y atestiguan el estatus económico y cultural de la portadora.
- Refajo o fondo (prenda íntima que se utiliza bajo el traje) ricamente ornamentado con listones y tiras de guipur que se muestran cuando las mujeres zapotecas bailan los sones tradicionales de la comunidad.
- El resplandor, en particular, ha sido interpretado como una alegoría a la divinidad: cuando se coloca hacia atrás, anuncia una celebración social; cuando se lleva alrededor del rostro, indica una ceremonia religiosa, evocando el halo de luz que rodea a las vírgenes católicas —una imagen poderosa en la cosmovisión istmeña (González, 2020).

En medida de la evolución del traje de tehuana, cada comunidad zapoteca ha adaptado los elementos de este de acuerdo con el gusto de cada generación, hay diferentes técnicas de bordado que se emplean en la elaboración de los trajes (cadenilla, bordado de gancho, bordado de aguja, bordado de listón, listones de blonda), así mismo se han presentado cambios en los accesorios que portan las mujeres zapotecas que van desde el tipo de holán, flores, trenzas y joyería. Estos elementos refuerzan la identidad cultural, ya que cada traje representa un simbolismo de la vida de la comunidad zapoteca del Istmo de Tehuantepec. Como se puede leer a continuación:

Traje de diario

Incluye la falda, confeccionada con varios lienzos trapezoidales que caen en forma acampanada hasta el suelo, o la rabona, elaborada en tela ligera como chitón, de corte recto, ligeramente fruncida en la cintura y rematada con un holán del mismo material (Figura 5).

Interpretación simbólica: representa la vida cotidiana y la funcionalidad en el vestir. Aunque más sencillo, mantiene elementos identitarios que refuerzan la pertenencia cultural en la vida diaria. Se utiliza en la mayoría de las comunidades del Istmo de Tehuantepec, en variedad de colores y técnicas de bordado en el huipil.

Figura 5

Traje del diario falda en tela satinada y huipil en cadenilla de pedal



Fuente: Oveja Negra Textil-huipiles

Traje de media gala

Se distingue por una falda con holán blanco, de blonda, brocado o galón, y por el peinado, que indica el estado civil: las mujeres casadas portan el encaje de guía floral al lado derecho, mientras que las casaderas lo llevan a la izquierda (Figura 6).

Interpretación simbólica: Combina funcionalidad y distinción, funcionando como marcador social que comunica el estado civil, un elemento fundamental en la organización comunitaria y las interacciones sociales. Se utiliza en festividades civiles; el huipil puede variar de técnica de bordado o decorado, la mayoría de las veces en colores vibrantes y festivos.

Figura 6

Traje media gala con huipil de flores grandes bordado con técnica de gancho, falda azul de galón con holán almidonado



Fuente: propia

Traje de gala

Este traje se distingue por ser completamente bordado, bajo fondo de terciopelo negro con flores de colores. Originalmente, la técnica era bordada de aguja de puntada corta (pocas artesanas utilizan esta técnica). Este es el traje más emblemático conocido a nivel mundial; presenta los elementos adoptados de otros países. Se tiene registro de que los viajes de la comerciante Juana Catalina Romero ejercieron influencia en la evolución del traje de tehuana al adicionar materiales y accesorios de otros países en su confección, los cuales con el paso del tiempo se adoptaron en la cultura zapoteca istmeña como distintivo del traje regional (Chanssen-López, 2020).

Como detalles de accesorios se incorpora joyería tradicional (ahogadores, semanario, pulso, aretes), huipil, mascada, trenzas con listones y enagua de terciopelo o “piel de ángel” adornada con un encaje blanco

plisado de al menos 28 cm. Adaptadas ya de forma cultural, las istmeñas resguardan celosamente sus tradiciones y adaptan sus costumbres y cultura en torno al simbolismo de su vestimenta. Las zapotecas istmeñas del municipio de Juchitán usan el holán menos almidonado en su traje que las istmeñas zapotecas del municipio de Tehuantepec, creando un simbolismo identitario para cada región (Figura 7).

Interpretación simbólica: Es el atuendo de máxima distinción y orgullo cultural, usado en fiestas importantes. Su complejidad y riqueza textil lo convierten en un emblema visual del prestigio familiar y comunitario.

Figura 7

Traje de gala con flores bordadas



Fuente: Vogue (Bob Krist)

Traje de boda

Confeccionado en tela blanca, reemplaza el bordado por hojas de palmita y flores hechas en la misma tela, acompañado de joyas de oro que resaltan la solemnidad del evento.

Interpretación simbólica: simboliza pureza, transición y compromiso. Es un traje que marca un rito de paso central en la vida de las mujeres, integrando elementos rituales y ornamentales que refuerzan la cohesión social.

Figura 8

Traje de boda



Fuente: Fotógrafo Diego Huerta (2013)

Traje de luto

Elaborado en terciopelo negro con bordado mínimo, consta de falda, huipil y mantón negro con olán blanco, usado por la viuda durante el primer año de duelo. Así mismo es usado en la celebración del Viernes de Dolores por las mujeres que acompañan a la Xhelaxhuana, esposa del Xhuana (que significa en zapoteco el que tiene el poder), quien se encarga de organizar los rituales de Semana Santa en comunidad con las mujeres del barrio (Figura 9).

Interpretación simbólica: Expresa duelo y respeto, y regula visualmente el proceso de luto dentro de la comunidad. Su uso refuerza la dimensión colectiva de las emociones y las normas sociales en torno a la pérdida.

Figura 9

Celebración del viernes de Dolores en Tehuantepec, Oaxaca



Fuente: Colectivo de mujeres feministas

Antecedentes y marco teórico

“La cultura es uno de los términos más complicados de la lengua. Incluye tanto procesos materiales (como la producción textil) como formas de significación (como los símbolos en un huipil)” (Williams, 1983, p. 87). Esta dualidad resulta fundamental para comprender la evolución conceptual del patrimonio cultural: si tradicionalmente se le entendía como un conjunto de bienes tangibles (monumentos, obras de arte), desde la segunda mitad del siglo XX emerge una visión que incorpora dimensiones intangibles y sociales. Luis Prats (1998), teórico clave en esta reconceptualización, plantea que el patrimonio no es un objeto estático, sino una construcción social dinámica, cuyo valor radica en el reconocimiento colectivo de su significado identitario.

Esta perspectiva revela que lo patrimonial funciona simultáneamente como dispositivo de memoria y poder: un mecanismo mediante el cual las comunidades deciden qué narrativas del pasado proyectar al futuro, transformando así la mera “herencia” en acción política y cultural (Peñalba, 2005).

Antecedentes del patrimonio cultural

El concepto de patrimonio cultural ha experimentado una profunda transformación a lo largo del tiempo, pasando de una visión centrada en bienes monumentales a una noción más amplia y dinámica, que reconoce el papel de las comunidades en la construcción y transmisión de su herencia cultural. Esta evolución ha sido influenciada tanto por los contextos históricos como por los debates teóricos provenientes de diversas disciplinas, en particular la antropología, la sociología y los estudios culturales.

Durante el siglo XIX, especialmente en Europa, el patrimonio cultural se entendía como un conjunto de bienes tangibles (edificios, monumentos, obras de arte) cuya preservación respondía a intereses nacionalistas y estéticos. La Revolución francesa marcó un punto de inflexión al institucionalizar la protección del “patrimonio nacional”, promoviendo la creación de organismos especializados como la Comisión de Monumentos Históricos en Francia (1837).

Bajo esta lógica, el patrimonio se consideraba un legado estático, digno de resguardo por su valor histórico-artístico. Este paradigma se consolidó con la firma de la Convención de La Haya (1954), que estableció la protección de bienes culturales durante conflictos armados. Sin embargo, el énfasis seguía puesto en lo material y monumental, excluyendo expresiones vivas como las tradiciones orales, la música, los rituales o las artesanías.

A partir de la década de 1970, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) impulsó una democratización del patrimonio mediante la Convención del Patrimonio Mundial (1972), incorporando no solo bienes culturales (monumentos, conjuntos arquitectónicos y sitios arqueológicos), sino también patrimonio natural (parques, reservas biológicas). No obstante, esta convención continuaba privilegiando los criterios eurocéntricos y materiales del patrimonio, generando críticas desde América Latina.

García Canclini (1990) cuestiona esta visión hegemónica, proponiendo el reconocimiento de “patrimonios híbridos”, resultado de la interacción entre culturas indígenas, mestizas y modernas. Estos patrimonios no

se ajustan a las lógicas clásicas de conservación monumental, pues su valor reside en prácticas, saberes y usos cotidianos que se transforman en el tiempo.

Marco teórico: Patrimonio cultural inmaterial desde la práctica del bordado

El patrimonio cultural, según la UNESCO (2003), comprende las prácticas, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas —junto con los objetos e instrumentos asociados— que las comunidades, grupos e individuos reconocen como parte de su herencia cultural. Esta definición reconoce que el patrimonio no es solo material, sino también inmaterial, vivo y en constante recreación, transmitido de generación en generación y adaptado a los contextos contemporáneos.

Más allá de su definición institucional, el patrimonio debe entenderse como un proceso social. Smith (2006) sostiene que su preservación no depende únicamente de objetos o monumentos, sino de las actitudes, creencias y valores que motivan a las personas a mantenerlo vigente. En esta línea, Prats (1998) lo concibe como una construcción social del presente, moldeada por narrativas, intereses y relaciones de poder, mientras que Peñalba (2005) advierte que el patrimonio es un campo de disputa simbólica donde se confrontan visiones comunitarias, estatales, mercantiles o turísticas.

Patrimonio, turismo y desarrollo local

El turismo puede ser un aliado o una amenaza para el patrimonio. Mientras que Querol (2010) propone modelos de gestión participativa que fortalezcan la autonomía comunitaria, Almirón et al. (2006) subrayan que el vínculo entre turismo, patrimonio y territorio es complejo y debe equilibrar conservación, aprovechamiento y sentido identitario.

En este contexto, el concepto de territorio creativo de Leoti et al. (2023) plantea que el turismo puede reconfigurar positivamente los espacios culturales si se respeta su valor simbólico y se reconoce a las prácticas comunitarias como procesos identitarios, no solo como mer-

cancias. Estudios recientes respaldan esta visión: Wasela (2023) señala que el patrimonio inmaterial, gestionado con participación local, fortalece la identidad y dinamiza la economía; Quadri-Barba et al. (2021) demuestran que la presencia de patrimonio cultural puede contribuir a la reducción de la pobreza; y Muštra et al. (2023) evidencian que la resiliencia económica regional aumenta cuando se logra un balance entre conservación y uso turístico.

Construcción del patrimonio cultural inmaterial desde la identidad cultural

Desde el ámbito identitario, Stuart Hall (1997) plantea que la identidad cultural no es un atributo fijo, sino un proceso en constante construcción, mediado por la representación, la historia y las relaciones de poder. Las identidades se elaboran a partir de símbolos, prácticas y memorias colectivas, interactuando con otros discursos y contextos. En esta línea, García Canclini (1989) destaca que las culturas populares no desaparecen ante la modernidad, sino que se transforman e hibridan en espacios de contacto como el turismo, negociando sentidos y adaptándose sin perder su esencia.

En este sentido, las investigaciones recientes sobre identidad étnica, como la de Briceño-Olivera et al. (2020), subrayan que la identidad es una construcción multidimensional que combina procesos de exploración, resolución y afirmación. Estos componentes permiten comprender cómo las comunidades, a través de sus prácticas culturales, no solo preservan elementos patrimoniales, sino que los resignifican frente a cambios sociales, económicos y políticos. Así, el patrimonio cultural se convierte en un espacio activo donde se refuerza la pertenencia y se negocian significados, articulando tradición y adaptabilidad.

Esta relación entre patrimonio e identidad implica que las prácticas culturales no solo representan a una comunidad, sino que la constituyen activamente. El patrimonio cultural, por tanto, es simultáneamente expresión e instrumento de identidad, capaz de fortalecer la cohesión interna y proyectar la imagen cultural de una comunidad hacia otros contextos, al tiempo que nutre procesos de autoafirmación y reconocimiento co-

lectivo que, como evidencian estudios en contextos indígenas, resultan esenciales para la sostenibilidad cultural con prácticas como mantener vivas sus tradiciones a través de saberes ancestrales como la artesanía textil, la gastronomía, la música y las festividades.

En esta línea la UNESCO (2003) define el patrimonio cultural inmaterial como: “Prácticas, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas que las comunidades reconocen como parte de su patrimonio cultural”. Es decir, es un conjunto de prácticas vivas: conocimientos, técnicas, transmisión, significados simbólicos, rituales, valores.

Para Vecco (2010) el patrimonio cultural comprende tanto manifestaciones tangibles como intangibles que, más allá de su carácter material, son reconocidas por la sociedad como portadoras de valores estéticos, históricos, científicos o sociales, y que por ello adquieren relevancia patrimonial.

Wasela (2023) subraya que el patrimonio cultural intangible, que comprende prácticas, representaciones, expresiones, conocimientos y habilidades, desempeña un papel esencial en el desarrollo del turismo cultural, pues no solo enriquece la experiencia turística, sino que también contribuye a la preservación de las tradiciones y de la identidad local.

Demirović et al. (2025) sostienen que el patrimonio cultural culinario, como forma de patrimonio cultural intangible, incluye tradiciones, técnicas, recetas y saberes gastronómicos que las comunidades reconocen como valiosos. Su preservación mediante turismo sostenible permite reforzar identidad comunitaria, promover experiencias auténticas y asegurar la transmisión intergeneracional de saberes, todo ello desde una lógica que equilibra valorización cultural y desarrollo local.

En este estudio, para esta investigación, la identidad cultural se concibe como una expresión vivencial (prácticas) del patrimonio cultural inmaterial. No se trata de un sentimiento aislado, sino de un conjunto de prácticas como el uso del traje, participación en festividades, transmisión de costumbres que reflejan el grado en que el patrimonio cultural inmaterial está vigente en la vida cotidiana de las bordadoras.

En el Istmo de Tehuantepec, el bordado zapoteco constituye un ejemplo paradigmático de patrimonio cultural inmaterial. Se trata de una práctica transmitida de generación en generación, que combina técnicas mate-

riales con cosmovisiones simbólicas, y que funciona como un espacio de transmisión cultural, empoderamiento económico y cohesión social. Las bordadoras han demostrado una capacidad de adaptación creativa, incorporando herramientas como las máquinas de pedal y explorando nuevos mercados, sin renunciar al significado profundo de sus diseños, lo que refleja un ejercicio de resistencia cultural y gobernanza comunitaria.

Las influencias culturales como fenómeno global y su impacto en las comunidades indígenas

Las influencias culturales constituyen un fenómeno complejo que surge de la interacción entre tradiciones locales y fuerzas globales, particularmente en contextos indígenas. A nivel mundial, procesos como la globalización, el turismo masivo y la mercantilización del patrimonio han transformado la manera en que las comunidades preservan y transmiten sus saberes ancestrales (UNESCO, 2003). Estas dinámicas generan tanto oportunidades como amenazas: mientras por un lado facilitan la difusión y valoración de las culturas originarias, por otro pueden conducir a su folklorización o apropiación indebida. Las culturas indígenas enfrentan el desafío de negociar su identidad en este escenario global, donde lo tradicional y lo moderno se entrelazan de maneras complejas y a veces contradictorias (García Canclini, 1989).

En México, estas tensiones adquieren características particulares, especialmente en estados como Oaxaca, reconocido por su riqueza artesanal y diversidad cultural. La industria de la moda ha extraído diseños tradicionales sin reconocimiento ni retribución a las comunidades creadoras (Briseño, 2023), mientras que el turismo ha generado una demanda que en ocasiones prioriza la cantidad sobre la autenticidad de las piezas. Simultáneamente, las políticas culturales han avanzado en el reconocimiento legal del patrimonio inmaterial, aunque persisten desafíos en su implementación (Aragón, 2022). Este contexto ha llevado a las comunidades a desarrollar estrategias adaptativas que permitan mantener vivas sus tradiciones mientras participan en circuitos económicos más amplios, un equilibrio delicado que requiere tanto innovación como firmeza en la defensa de sus derechos colectivos.

Para las bordadoras zapotecas, estas influencias culturales se manifiestan de manera concreta en su práctica cotidiana. Por un lado, enfrentan la presión de simplificar diseños y acelerar producción para satisfacer la demanda turística, lo que ha llevado al uso de materiales sintéticos y a la pérdida de técnicas ancestrales entre las generaciones más jóvenes (Rito et al., 2024). Por otro lado, han desarrollado respuestas organizativas notables, como talleres familiares y cooperativas que les permiten mantener el control sobre sus creaciones. En otros contextos indígenas, esta capacidad de adaptación creativa demuestra que las bordadoras no son víctimas pasivas de las influencias externas, sino actoras que negocian activamente su lugar en la economía global mientras preservan lo esencial de su identidad cultural (Aragón y Tamango, 2023). Su experiencia ofrece valiosas lecciones sobre cómo conciliar preservación patrimonial y desarrollo comunitario en un mundo cada vez más interconectado (Tamango, 2003).

Metodología

Diseño de la investigación

Este estudio adopta un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y exploratorio, con el objetivo de analizar la relación entre las prácticas del patrimonio cultural inmaterial y la identidad cultural de las bordadoras zapotecas del Istmo de Tehuantepec.

Población, muestra y ética de la investigación

La muestra no probabilística fue de 80 artesanas principales encargadas de talleres; el muestreo fue aleatorio, seleccionadas mediante criterios de acceso y disponibilidad en comunidades del Istmo. La recolección de los datos fue entrevista cara a cara, donde el instrumento que se utilizó fue un cuestionario estructurado, aplicado de forma presencial mediante tablet con acceso a Google Forms, lo cual permitió una interacción directa, la explicación del objetivo académico y la garantía de confidencialidad.

Se aplicaron 80 encuestas estructuradas, de forma presencial, a mujeres dedicadas al bordado. Del total, el 38.2 % tiene entre 31 y 40 años. En

relación con el estado civil, el 63.3 % está casada. Asimismo, el 70.6 % habla zapoteco del Istmo, lengua indígena propia de la región. La mitad de las encuestadas cuenta con más de diez años de experiencia en la actividad; de ellas, un 50 % realiza bordado a mano con bastidor y el otro 50 % emplea la técnica de gancho. Por otra parte, el 61.8 % de las bordadoras tiene talleres en los que trabajan más de dos personas, quienes, en varios casos, pertenecen a su círculo familiar o de amistades.

Tratamiento de las variables

La variable dependiente fue la identidad cultural, medida mediante una escala Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo), compuesta por 14 ítems que evalúan orgullo étnico, participación en festividades, uso del traje regional y transmisión de costumbres. 4 para influencias culturales.

La variable independiente fue la influencia cultural, un índice compuesto de influencia cultural a partir de 5 ítems relacionados con la participación en actividades culturales, el respeto a las tradiciones y el uso del traje regional.

El análisis de datos incluyó estadística descriptiva y un modelo de regresión lineal simple para evaluar si las influencias culturales predicen significativamente la identidad cultural.

Tabla 1*Variables y dimensiones del cuestionario*

Sección	Variable	Ítems	Descripción breve
1. Datos sociodemográficos	Caracterización de la muestra	8	Incluye edad, género, escolaridad, comunidad, estado civil, tiempo de residencia, dominio de lengua indígena. Permite caracterizar a las bordadoras en su contexto social y cultural.
2. Perfil del Artesano	Perfil del Artesano	4	Describe el número de años en el oficio, tipo de técnica, número de empleados
3. Identidad cultural	Identidad cultural como expresión del patrimonio vivo	14	Mide el orgullo étnico, participación en festividades, uso del traje regional, transmisión de costumbres y promoción de la cultura. (Briceño-Olvera et al., 2020)
4. Influencia cultural	Influencias culturales	5	Mide costumbres y transferencia de conocimiento (Pick et al., 2007)

Fuente: elaboración propia

Análisis de resultados

Para examinar la relación entre las prácticas del patrimonio cultural inmaterial y la identidad cultural, se realizó un análisis estadístico secuencial que incluyó análisis factorial exploratorio, consistencia interna, correlación y regresión lineal simple.

En primer lugar, se realizó un análisis factorial exploratorio sobre los 14 ítems de identidad cultural, obteniéndose un KMO de 0.747 y una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ($\chi^2 = 549.111$, $p < .001$), lo que indica que los datos son adecuados para el análisis (tabla 2). El primer componente explicó el 52.37 % de la varianza, con una consistencia interna alta ($\alpha = 0.871$), lo que sugiere que los ítems miden un constructo unidimensional de identidad cultural. Aunque el cuestionario original tenía 14 ítems, el análisis sugiere que 9 ítems forman una escala coherente; esto refuerza que su escala mide de forma consistente el constructo.

Tabla 2
Análisis factorial de Identidad cultural

ITEMS	Tradición	Orgullo
Considero que es importante conservar las costumbres gastronómicas para cada festividad	.930	
Participo en actividades que reflejan mi cultura en las festividades religiosas	.821	
Me gusta respetar la tradición vistiendo adecuadamente mi traje regional en cada festividad religiosas y los bailes de mi región.	.888	
Considero que las personas que usan el traje regional deben respetar las tradiciones de nuestros antepasados	.875	.717
Considero que con las modificaciones de bordado y demás elementos del traje regional se pierde la identidad cultural		.717
Me siento feliz con mi identidad étnica		.787
He siento orgulloso de mis antepasados		.707
Motivo a los demás a participar en actividades culturales		.746
Considero que mi actividad como artesana/o es de impacto económico en la comunidad		.792

Fuente: Elaboración propia

El análisis factorial sugiere que los 14 ítems de identidad cultural miden un constructo unidimensional: una identidad cultural global, fuertemente arraigada en la tradición y el orgullo étnico. Los ítems con mayor carga en el primer componente (tradición) son: “Considero que es importante conservar las costumbres gastronómicas...” (0.930) “Me gusta respetar la tradición vistiendo adecuadamente mi traje regional...” (0.888). Los ítems con mayor carga en el segundo componente (orgullo) son: “Me siento feliz con mi identidad étnica” (0.787), “Me siento orgulloso de mis antepasados” (0.707), por lo que entonces se puede a la identidad cultural entender como un constructo unidimensional con dos facetas: adherencia a la tradición y orgullo étnico.

En segundo lugar, se analizó la escala de influencia cultural, compuesta por cinco ítems; sin embargo, en el análisis, tres ítems tuvieron cargas mayores. “Defiendo las costumbres de mi comunidad” (.899), “Me siento

conectada con mi cultura a través de mis bordados” (.946), “Considero que se debe enseñar a bordar a los niños pequeños para conservar las tradiciones” (.515).

Por lo que la influencia cultural se puede entender como un constructo unidimensional centrado en la defensa, conexión emocional y transmisión del patrimonio. El análisis factorial exploratorio mostró un KMO de 0.500, una prueba de Bartlett significativa ($\chi^2 = 98.466$, $p < .001$) y un primer componente que explicó el 65.62 % de la varianza. La consistencia interna fue aceptable ($\alpha = 0.688$), aunque baja por el número de ítems (Tabla 3).

Tabla 3
Análisis factorial influencias culturales

ITEMS	Influencia cultural
Defiendo las costumbres de mi comunidad	.899
Me siento conectada con mi cultura a través de mis bordados	.946
Considero que se debe enseñar a bordar a los niños pequeños para conservar las tradiciones	.515

Fuente: Elaboración propia

Para identificar y medir la fuerza y la dirección de las relaciones entre las variables en estudio, se realizó un análisis de correlación bivariada de Pearson. Se encontró una correlación positiva y significativa entre ambas variables ($r = 0.645$, $p < .001$), lo que indica una fuerte relación entre las prácticas del patrimonio y la identidad (Tabla 4).

Tablas 4
Correlación Bivariada de Pearson entre influencias culturales e identidad cultural

Correlación Bivariada de Pearson.	Influencia Cultural
Identidad cultural	Correlación de Pearson .645**

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: *Elaboración propia*

Con base en este hallazgo, se realizó una regresión lineal simple, utilizando la identidad cultural como variable dependiente y la influencia

cultural como predictora. El modelo fue estadísticamente significativo, $F(1, 78) = 55.568$, $p < .001$, y explicó el 41.6 % de la varianza en la identidad cultural ($R^2 = 0.416$).

Tabla 5

Coefficientes del modelo de regresión lineal simple ($Y = \text{Identidad Cultural}$)

Variable	B	EE	β	t	p	IC 95%
Constante	0.387	0.568	–	0.680	0.498	[-0.745, 1.518]
Influencia Cultural	0.896	0.120	0.645	7.454	< .001	[0.657, 1.135]
R ² ajustado	0.409					
F(1, 78)	55.568, $p < .001$					

Fuente: Elaboración propia

El coeficiente no estandarizado para la influencia cultural fue $B = 0.896$ ($EE = 0.120$), con un coeficiente estandarizado $\beta = 0.645$, $t = 7.454$, $p < .001$. El intervalo de confianza del 95 % fue [0.657, 1.135], lo que indica que por cada unidad de aumento en la influencia cultural, la identidad cultural aumenta en promedio 0.896 puntos.

Estos resultados indican que las bordadoras que expresan un mayor compromiso con su cultura, defendiendo las costumbres, sintiéndose conectadas con el bordado como práctica identitaria y promoviendo la enseñanza del oficio a las nuevas generaciones, tienden a reportar niveles más altos de identidad cultural.

Este hallazgo confirma que el patrimonio cultural inmaterial no se mantiene únicamente por tradición, sino a través de un acto deliberado de reproducción identitaria, en el que el compromiso emocional y ético con la comunidad juega un papel central. En este sentido, la identidad cultural no es un atributo estático, sino un proceso que se fortalece mediante la participación activa en la vida cultural y la transmisión del saber.

Discusión

Los resultados de este estudio revelan que el patrimonio cultural inmaterial en el Istmo de Tehuantepec no se mantiene por tradición inercial, sino como resultado de un proceso activo y deliberado de construcción identitaria, sostenido por un profundo compromiso emocional, ético y comunitario con la cultura.

Este hallazgo se refuerza con la propuesta de Briceño-Olivera et al. (2020), quienes definen la identidad étnica como una construcción multidimensional que combina exploración, resolución y afirmación. En el caso de las bordadoras, esta afirmación se manifiesta no solo en el orgullo por sus antepasados, sino en prácticas concretas como el uso del traje regional, la enseñanza del oficio a las nuevas generaciones y la defensa de las costumbres. Estas acciones no son meras tradiciones, sino actos de resolución identitaria, donde las mujeres deciden activamente quiénes son y qué valoran.

Asimismo, los resultados confirman la visión de Prats (1998) y Peñalba (2005) sobre el patrimonio como una construcción social del presente, moldeada por narrativas, intereses y relaciones de poder. El bordado no es un objeto neutral: es un campo de disputa simbólica, donde se negocia el derecho a decidir sobre el cuerpo, la memoria y el territorio. Cuando una bordadora enseña a su hija a bordar, no solo transmite una técnica, sino que reafirma la soberanía cultural de su comunidad.

El modelo de regresión lineal simple ($R^2 = 0.416$, $p < .001$) demostró que la influencia cultural, entendida como la defensa de las costumbres, la conexión emocional con el bordado y la intención de transmisión del saber, es un predictor significativo de la identidad cultural. Este hallazgo indica que el patrimonio cultural inmaterial no se sostiene únicamente por la práctica ritual, sino por un compromiso afectivo y ético con la continuidad cultural. En este sentido, las bordadoras no son meras portadoras de un oficio, sino sujetos activos de gobernanza cultural, cuya práctica cotidiana constituye una forma de resistencia, empoderamiento y continuidad comunitaria.

Este proceso se da en un contexto de tensiones globales: apropiación cultural, mercantilización del patrimonio, brecha generacional y presión

turística. Frente a estas amenazas, las bordadoras no son víctimas pasivas, sino que, como señalan Rito et al. (2024), reinventan críticamente su oficio, convirtiendo el bordado en un dispositivo de resistencia y agencia. Esta capacidad de adaptación creativa demuestra que las mujeres no solo preservan un legado, sino que lo negocian activamente en el mundo contemporáneo.

Finalmente, estos resultados refuerzan la visión de Wasela (2023) sobre el papel del patrimonio cultural inmaterial en el desarrollo comunitario: cuando el patrimonio se gestiona desde la comunidad, fortalece la identidad, dinamiza la economía y promueve la resiliencia cultural. En este marco, el turismo puede ser una oportunidad si se articula con modelos participativos que respeten el valor simbólico del patrimonio y eviten su banalización.

Conclusiones

Este estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre las prácticas del patrimonio cultural inmaterial y la identidad cultural de las bordadoras zapotecas del Istmo de Tehuantepec, en un contexto marcado por transformaciones sociales, económicas y culturales. A partir de una pregunta de investigación, ¿cómo se relaciona el patrimonio cultural inmaterial con la identidad cultural?, los resultados revelaron que la identidad cultural puede entenderse como un constructo unidimensional, compuesto por dos facetas interrelacionadas: la adherencia a la tradición (uso del traje regional, participación en festividades, conservación de costumbres) y el orgullo étnico (sentido de pertenencia, orgullo por los antepasados, promoción de la cultura).

Los resultados de este estudio confirman que el patrimonio cultural inmaterial en el Istmo de Tehuantepec no es un depósito del pasado, sino una práctica social activa, que se reproduce cotidianamente a través del bordado, el uso del traje regional, la participación en festividades y la transmisión de saberes. Lejos de ser una tradición inercial, emerge como un acto deliberado de reproducción identitaria, sostenido por un profundo compromiso emocional, ético y comunitario con la cultura.

Este hallazgo resuena con la perspectiva de Hall (1997), quien sostiene que la identidad no es un atributo fijo, sino un proceso en constante

construcción, mediado por la representación y el poder. En este sentido, cada puntada que una bordadora da al traje de tehuana no es solo una acción técnica, sino un acto simbólico de afirmación identitaria, una forma de decir: “Existimos, resistimos, pertenecemos”. La identidad cultural, tal como se vive en el Istmo, no es un dato de nacimiento, sino un logro colectivo, tejido generación tras generación.

Este proceso de construcción identitaria se alinea con la propuesta de Briceño-Olivera et al. (2020), quienes definen la identidad étnica como una construcción multidimensional que combina exploración, resolución y afirmación. En el caso de las bordadoras, esta afirmación se manifiesta no solo en el orgullo por sus antepasados, sino en prácticas concretas como el uso del traje regional, la enseñanza del oficio a las nuevas generaciones y la defensa de las costumbres. Estas acciones no son meras tradiciones, sino actos de resolución identitaria, donde las mujeres deciden activamente quiénes son y qué valoran.

Asimismo, los resultados refuerzan la visión de Prats (1998) y Peñalba (2005) sobre el patrimonio como una construcción social del presente, moldeada por narrativas, intereses y relaciones de poder. El bordado no es un objeto neutral: es un campo de disputa simbólica, donde se negocia el derecho a decidir sobre el cuerpo, la memoria y el territorio. Cuando una bordadora enseña a su hija a bordar, no solo transmite una técnica, sino que reafirma la soberanía cultural de su comunidad.

Este proceso de reproducción identitaria se da en un contexto de tensiones globales: apropiación cultural, mercantilización del patrimonio, brecha generacional y presión turística. Frente a estas amenazas, las bordadoras no son víctimas pasivas, sino sujetos activos de gobernanza cultural, que negocian con creatividad su lugar en la economía global sin renunciar a su arraigo. Como señalan Rito et al. (2024), estas mujeres no solo preservan un oficio, sino que lo reinventan críticamente, convirtiendo el bordado en un dispositivo de resistencia, empoderamiento y continuidad comunitaria.

En este marco, el papel del Estado y las instituciones no puede limitarse a declarar el traje de tehuana como “patrimonio”, sino que debe transformar ese reconocimiento simbólico en acciones concretas. Es urgente avanzar en políticas públicas que protejan jurídicamente los

diseños tradicionales, mediante denominaciones de origen, marcas colectivas y mecanismos de retribución justa. Estas medidas no son solo económicas, sino éticas y políticas: reconocen a las bordadoras como titulares de derechos sobre su propio patrimonio.

Además, se deben impulsar programas educativos comunitarios que fortalezcan la transmisión intergeneracional del saber, no como una actividad escolar, sino como un proceso vivencial y ritualizado. El turismo, por su parte, puede ser una oportunidad si se gestiona desde la comunidad, con modelos participativos que eviten la folklorización y la banalización del patrimonio, respetando su valor simbólico y su función social.

Este estudio, en suma, no solo aporta conocimiento, sino que reconoce, dignifica y legitima el saber ancestral como patrimonio colectivo. Cada bordadora del Istmo es más que una artesana: es una guardiana del patrimonio, una maestra de identidad, una tejedora de memoria. Su trabajo no es solo estético, sino ontológico: sostiene el ser de un pueblo. En un mundo donde lo tradicional se mercantiliza, su práctica cotidiana es un acto de resistencia y esperanza.

Referencias

- Almirón, A., Bertoncello, R., & Troncoso, C. A. (2006). Turismo, patrimonio y territorio: Una discusión de sus relaciones a partir de casos de Argentina. *Estudios y perspectivas en turismo*, 15(2), 101-124.
- Aragon, G. L., & Tamagno, L. (2023). Patrimonio cultural y efectivización de derechos. Formas de organización indígena y demandas al Estado Nacional. *Investigación Joven*, 10(3), 305-306. <https://revistas.unlp.edu.ar/InvJov/article/view/15565>
- Becerra de la Cruz G. (2012). EL TRAJE DE TEHUANA: Su transformación y representación en el arte. La conformación de una imagen social entre el mito y la realidad. *Revista Guidixzá*, (17), Comité Melendre. <https://comitemelendre.blogspot.com/2013/01/el-traje-de-tehuana-su-transformacion-y.html>
- Briceño-Olivera, C., Tereucán-Angulo, J., Galván-Cabello, M., & Miranda-Vargas, H. (2020). Evaluación de la Escala de Identidad Étnica en adolescentes mapuche de Chile. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 18(3), 104-128. <https://doi.org/10.11600/1692715x.18305>
- Briseño, D. C. (2023) Apropiación Cultural de los Diseños Autóctonos Mexicanos en la Industria de la Moda. *Tópicos Contemporáneos De Relaciones Públicas y Comunicación*, 47
- Demirovi? Bajrami, D., Vuksanovi?, N., & Radosavac, A. . (2025). Preserving culinary heritage through sustainable tourism: Voices of local communities. *BizInfo Blace*. <https://doi.org/10.71159/bizinfo250019D>
- Castillo Cisneros, M. del C. (2020). Hilar memorias para tejer historia: hacia una antropología textil en Oaxaca. *Revista Euroamericana De Antropología*, (9), 125–139. <https://doi.org/10.14201/rea20209125139>
- Chassen-López, F. (2014). The Traje de Tehuana as national icon: Gender, ethnicity, and fashion in Mexico. *The Americas*, 71(2), 281-314. <https://doi.org/10.1353/tam.2014.0134>
- Chassen-López, F. (2020). Mujer y poder en el siglo XIX: la vida extraordinaria de Juana Catarina Romero, cacica de Tehuantepec. Tauru
- El heraldo de México Oaxaca (2024). *Bordados piratas inundan OAXACA; denuncian que artesanos enfrentan competencia desleal*. Editio-

- rial El Herald de México Oaxaca. <https://oaxaca.heraldodemexico.com.mx/local/2024/3/29/bordados-piratas-inundan-oaxaca-denuncian-que-artesanos-enfrentan-competencia-desleal-17539.html>
- García, N. (1989). *Culturas híbridas: estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Editorial Grijalbo SA de CV.
- González, M. V. (2009). Gestión turística del patrimonio cultural: enfoques para un desarrollo sostenible del turismo cultural. *Cuadernos de turismo*, (23), 237-254.
- González Ulloa, K. (2020, 10 de septiembre). El resplandor (o huipil de cabeza): la historia de este tocado majestuoso. Vogue México. Recuperado de <https://www.vogue.mx/moda/articulo/resplandor-de-tehuana-historia-texturas-como-se-usa>
- Hall, S. (1997). El trabajo de la representación. *Representation: Cultural representations and signifying practices*, 1, 13-74.
- Hausmann, A. (2007). Cultural tourism: Marketing challenges and opportunities for German cultural heritage. *International Journal of Heritage Studies*, 13(2), 170-184.
- Huerta, D. (2013, 22 de octubre). Oaxaca desde adentro: nace, crece y muere... La Tehuana [Fotografía]. Tumblr. <https://diegohuerta.tumblr.com/post/64770655447/oaxaca-desde-adentro-nace-crece-y-muere>
- López, E. V. (2019). Las artesanías y su real impacto en el turismo. *Conciencia Digital*, 2(2), 27-40. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v2i2.942>
- Linati, C. (1828). *Trajes civiles, militares y religiosos* [Litografía].
- Madariaga, C. J., & Asencio, F. S. (2018). Patrimonio cultural inmaterial de la humanidad y turismo. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 4(2).
- Méndez, A. M. M. (2023). Hilos de tradición: la importancia del bordado en nuestra cultura. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (207), 17-26.
- Muštra, V., Peri?, B. Š., & Piv?evi?, S. (2023). Cultural heritage sites, tourism and regional economic resilience. *Papers in Regional Science*, 102(3), 465-483. <https://doi.org/10.1111/pirs.12731>
- Moreno, Concepcion K (2024). *Las mujeres y el traje de Tehuana, Enpoli, Entre Política y Literarura*. <https://www.enpoli.com.mx/elemental/>

- las-mujeres-y-el-traje-de-tehuana/
- Peñalba, J. L. (2005). Evolución del concepto y de la significación social del patrimonio cultural. *Arte, individuo y sociedad*, 17, 177-206
- Pick, S., Sirkin, J., Ortega, I., Osorio, P., Martínez, R., Xocolotzin, U., & Givaudan, M. (2007). Escala para medir agencia personal y empoderamiento (ESAGE). *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 41(3), 295-304. <https://www.redalyc.org/pdf/284/28441304.pdf>
- Querol, M. Á. (2010). *Manual de gestión del patrimonio cultural*. Ediciones Akal.
- Quadri-Barba, P., Sims, K. R., & Millard-Ball, A. (2021). *Using cultural heritage sites in Mexico to understand the poverty alleviation impacts of protected areas*. <https://doi.org/10.1111/csp2.339>
- Saldaña-Ortega, O. A., Serrano-Barquín, R. D. C., Pastor-Alfonso, M. J., & Palmas Castrejón, Y. D. (2018). Análisis interpretativo del impacto del turismo en el patrimonio cultural artesanal. Tepoztlán, México.
- Ren, C., & Fusté-Forné, F. (2024). Food, national identity and tourism in Greenland. *Food, Culture & Society*, 27(1), 69-93.
- Rito, M. D. C. A., Ramírez, P. M. A., & Vargas, A. M. (2024). Hilos de Identidad: Aportaciones de las bordadoras de trajes de tehuana: Impacto social, económico y cultural de las mujeres en Juchitán Oaxaca (México). *Prisma Social: revista de investigación social*, (47), 121-144.
- Rivas, R. D. (2018). La artesanía: patrimonio e identidad cultural. *Revista de Museología "Kóot"*, (9), 80-96.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11.
- Tamagno, L. (2003). Identidades, saberes, memoria histórica y prácticas comunitarias. Indígenas tobas migrantes en la ciudad de La Plata, capital de la provincia de Buenos Aires, Argentina. *Campos*, 3, 165-182.
- Vecco, M. (2010). A definition of cultural heritage: From the tangible to the intangible. *Journal of cultural heritage*, 11(3), 321-324.

- Wasela, K. (2023). The role of intangible cultural heritage in the development of cultural tourism. *International Journal of Eco-Cultural Tourism, Hospitality Planning and Development*, 6(2), 15-28., <https://dx.doi.org/10.21608/ijecth.2024.297283.1004>
- Williams, R. (2014). *Keywords: A vocabulary of culture and society*. Oxford university press
- Zavala J. C. (2025). *Acusan de plagio a Adidas y diseñador por sus huaraches "Oaxaca Slip On"; denunciarán por robo de identidad cultural*. Periódico El Universal <https://www.eluniversal.com.mx/estados/acusan-a-adidas-y-disenador-por-plagio-por-sus-huaraches-oaxaca-slip-on-denunciaran-por-robo-de-identidad-cultural/>

Capítulo **IV**

Valle de Banderas, pueblo histórico para un desarrollo turístico sustentable en la región costa sur de Nayarit

Rebeca López Suárez¹

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20257866>



¹ Doctora en Educación, Concentración Liderazgo en Educación Superior y Currículum, Maestría en Desarrollo Sustentable y Turismo, Jefa de Proyecto del Área de Ciencias Económico- Administrativa y Docente. Tecnológico Nacional de México, Campus Bahía de Banderas. Carr., a Punta de Mita s/n. C.P. 63732. Tel. (329) 29 5 6163. rebeca.ls@bahia.tecnm.mx;

Resumen

Valle de Banderas es un pueblo rural que está en la Región Costa Sur del Estado de Nayarit, y a pesar de su cercanía con Puerto Vallarta, no ha crecido. Lo cual, más que negativo, significa una oportunidad para realizar turismo comunitario, gestionado por la población local, que se beneficie mediante el abordaje de contenidos que permitan presentar los aspectos socioculturales que los identifican. En cuanto a la metodología, aplica el método deductivo, los estudios descriptivos y etnográficos, mediante la investigación documental y la de campo, para obtener los contenidos históricos, documentales y testimoniales, de bibliotecas particulares y mediante la técnica de entrevista con informantes clave, además de la técnica de la observación. Se encontró en los resultados que tiene potencial turístico alto; la ubicación de sitios y personajes, los usos y costumbres locales, con potencial cultural y sus recursos naturales, aún están en estado de conservación, propicios para el turismo alternativo.

Abstract

Valle de Banderas is a rural town located in the South Coast region of the state of Nayarit, and despite its proximity to Puerto Vallarta, it has not grown. This, rather than being a negative aspect, represents an opportunity for community-based tourism, managed by the local population, who benefit from the approach of content that allows for the presentation of their distinctive sociocultural aspects. Regarding the methodology, it applies the deductive method, descriptive and ethnographic studies, through documentary and field research, to obtain historical, documentary, and testimonial content in private libraries and through interview techniques with key informants, in addition to observation. The results indicate that it has high tourism potential; the location of sites and important people, local customs and practices, and its natural resources,

all with cultural potential, are still in a state of conservation, conducive to alternative tourism.

Introducción

El presente documento denominado: “Valle de Banderas, pueblo histórico para un desarrollo turístico sustentable en la región Costa Sur de Nayarit”, propone el turismo comunitario sustentable como solución a la problemática que se presenta en muchos pueblos cercanos a destinos turísticos importantes de talla internacional como Puerto Vallarta, Jal., sumando Nuevo Vallarta, ahora Nuevo Nayarit, en Nayarit (ambos estados comparten la bahía, sur y norte correspondientemente); presentan oferta turística de sol y playa, y no hacen partícipes a los pueblos aledaños de los beneficios que esto conlleva.

Es el caso de Valle de Banderas, cabecera municipal del Municipio de Bahía de Banderas, situado en una región privilegiada en la zona sierra con el mismo nombre, en las coordenadas: 105° 14’ 8” Longitud Oeste y 20° 48’ 4” Latitud Norte; cuenta con características histórico-culturales muy particulares (ver Fig. 1), como ser el primer pueblo de la región y más desarrollado en sus inicios, desde la época precolombina. Lo anterior fundamenta el planteamiento para desarrollar turísticamente los pueblos hacia la Sierra de Vallejo, integrando la gran biodiversidad que le compone. Se esperaba que esto sucediera en combinación con la zona costa bajo la marca Riviera Nayarit, que se pretendía fuera el inicio para presentar una cartera de proyectos productivos turísticos, que respondan a las necesidades de la región, pero hasta el momento no ha sido así.

Figura 1. *Kiosco de Valle de Banderas con esculturas huicholes*



Foto: Elaboración propia.

El presente trabajo pretende ofrecer esa oportunidad a partir de una primer propuesta, basada en escenificaciones históricas documentadas, incluyendo el antecedente histórico y testimonial de la población local y sus usos y costumbres, para establecer los contenidos que enmarquen esa realidad y su valor cultural en oferta turística gestionada por ellos mismos, que les permita mejorar su calidad de vida y al mismo tiempo proteger y conservar los razgos culturales que les identifican, además de sus recursos naturales.

Figura 2. *Escultura de mujer huichol en kiosco*



Foto: Elaboración propia.

Figura No.3. *Escultura de joven huichol en kiosco*



Foto: Elaboración propia.

Marco de referencia

Dentro de los trabajos realizados sobre el tema, específicamente de Valle de Banderas, y en sí de todos los pueblos de Bahía de Banderas, no hay muchas referencias, pero sí algunas publicaciones que se abordan en este trabajo, que, sin desestimar su valor en la propuesta, se integran con las aportaciones de los mismos pobladores locales.

El desarrollo de este proyecto se plantea como el inicio para presentar una cartera de proyectos productivos turísticos, que respondan a las necesidades de la región y al mismo tiempo aprovechar de manera sustentable, las áreas aún en estado de conservación atendiendo la legislación establecida en los diferentes rubros que aplica con la exhuberante vegetación, como la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección del Ambiente, LEGEPA (1988), con la protección de la Biodiversidad, entre otros temas; las que surgen a partir de ella como la Ley General de Vida Silvestre, LGVS, los documentos de protección de especies en peligro de extinción, la Norma Oficial Mexicana NOM_059-SEMARNAT-2010 y los Programas Nacionales de Conservación, incluso Programa de Acción para la Conservación de la Especie, PACE, (sólo de la Tortuga y de la ballena), de las especies que habitan, tanto la zona costera como la zona sierra, aunque las aves sólo cuentan con manuales para su observación.

Las principales especies que ya están ubicadas como parte de actividades turísticas ya desarrolladas en esta región, en los campamentos tortugeros situados en hoteles, la Observación y Liberación de Tortuga Golfina *Lepidochelys Olivacea* y en la bahía el Avistamiento de la Ballena Jorobada *Megaptera Novaeangliae*, con grandes atractivos en lugares tan especiales como son las Islas Marietas que están del lado de Nayarit en zona costa; en la sierra el Avistamiento de Aves como la Guacamaya, es de las especies en peligro de extinción, entre otras, en actividades que se realizan no muy ordenadas, de senderismo y excursiones en ríos y lagunas como la Laguna el Quelele, entre otras actividades ecoturísticas más.

A este respecto, el área de estudio colinda con el Área Natural Protegida, ANP, Sierra de Vallejo-Río Ameca declarada Reserva de la Biosfera el 8 de enero del 2024, como se menciona en la PAGWEB de la Secretaría del Medio Ambiente, SEMARNAT(2025), dicha secretaría actuó me-

diante la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas(CONANP). La reserva consta de 225,398 hectáreas de bosques y selvas que ofrecen servicios ambientales, tanto al municipio de Bahía de Banderas en Nayarit como al de Puerto Vallarta, en Jalisco.

Sumamos la importancia que le dan sus orígenes, que refuerzan este aspecto cultural a conservar; se menciona el antecedente prehispánico de Nayarit, donde estaban asentados los grupos de otoncas, los tecuexes, los tepehuanes y los coanos (Ruiz, 2001, pág. 25); además, era el paso de la migración, incluso de los que venían de Aztlán (lugar de garzas), el paso de los aztecas hacia el Valle de México (Ruiz, 2001). También Flores y Rosales (2008) mencionan la existencia de tres Hueytlahtonazgos o Señoríos: Sentispac, Azatatlán y Xalisco, este último fundado entre 559 y 618, y es donde se ubica históricamente a Bahía de Banderas (llamada inicialmente Ensenada del Valle de Banderas (Ruiz, 2001)).

En el mismo documento se dice que el asentamiento indígena de Tintoque recibe a los españoles "... armados (los indios) de arco, macana y dardos arrojadizos, con mucha plumería y embijados, y cada indio traía en la mano y en el carcaje una banderilla de plumería de diversos colores..." (Flores y Rosales, 2008), por eso le llamaron Bahía de Banderas y se inclinan más sobre el primer español que vino fue el Capitán Francisco Cortés de Buenaventura, pero fue Nuño de Beltrán quien para conquistar, realizó una masacre en la población derrotando al "indio bandera". Aparte, la conquista religiosa fue por Fray Martín de Jesús de la orden de los franciscanos. Se fundó el pueblo Santiago-Timichoque en 1540.

Esto dio origen a que después en 1680 se llamara Valle de Banderas, que es el más antiguo de los pueblos de esta área, ubicada en la ya nombrada Bahía de Banderas (Gómez, 1998; Flores y Rosales, ibídem, 2008).

También se indica su mayor importancia por mantenerse poblado; en 1893 su número de habitantes era de 250, alto en función de los sitios circunvecinos. Otro dato es que desde la época de la conquista el área ubicada como Valle de Banderas dependía de la Alcaldía Mayor de Compostela. Después, en 1904, se creó la Subprefectura de Valle de Banderas y, a partir de 1917, constituido el Estado Libre y Soberano de Nayarit, integró el Municipio de Compostela (como se citó en Flores y Rosales ibídem., 2008).

Era un edén; la comunidad se proveía de toda clase de alimentos que le permitían alta calidad de vida; sin embargo, hubo sucesos que ya perfilaban el crecimiento de esta área:

1937, en esta zona había un paraje que se utilizaba de paso para ir de las Peñas (ahora Puerto Vallarta) a Bucerías, o para ir a Talpa, no había ranchos, el medio ambiente tenía un alto grado de conservación, ya que no existía infraestructura alguna, la gente iba a recoger cajos y cocos guiados por las abundantes plantas de mezcal. (SEMARNAT/CONANP/ITBB, 2010, p. 64)

Antes de ese año, (como resultado de las luchas revolucionarias y a partir de que Compostela entrega la administración de las tierras a Valle de Banderas como ejido por restitución de tierras el 8 de abril de 1925 (Gómez, 2025, p. 4)), se crea el ejido porque se proporcionan tierras a los campesinos que ya empezaban a poblar el lugar, “dotados de un total de 26 648 ha, formándose los nueve ejidos... solo al de Valle de Banderas le asignaron 10 234 ha”. (Flores y Rosales, *ibídem*, 2008). De ahí viene su vocación agrícola y ganadera, que aún se mantiene hasta hoy en día con el cultivo del maíz, entre otros productos, la pesca y la cacería, entre otras actividades, más directamente para autoconsumo.

Por su parte, el historiador Profesor Eduardo Gómez Encarnación (2025), Cronista Oficial de Bahía de Banderas, describe cómo llegó a Valle de Banderas el Lic. Miguel Alemán Valdés, Presidente de la República Mexicana, a inaugurar la Escuela Primaria “20 de Noviembre” y desde ahí a las escuelas aledañas (El Colomo, San Juan de Abajo, San José del Valle, La Jarretadera, Sayulita y San Francisco), el 6 de abril de 1951. Lo anterior muestra la importancia que siempre ha tenido Valle de Banderas, mismo que se convierte en la cabecera municipal del Municipio de Bahía de Banderas número 20 del estado de Nayarit establecido en 1990, siendo el primer Presidente Municipal Crescenciano Flores Alvarado.

Sin embargo, desde 1955 la zona costa con su oferta turística del concepto sol y playa da a Puerto Vallarta, Jalisco, un mayor crecimiento en todos los ámbitos con el posicionamiento turístico que se debió, entre varios hechos, a que en 1958 se inició la carretera Compostela-Puerto

Vallarta y 8 años después a “la ruta aérea que se estableció entre Puerto Vallarta y Los Ángeles, E.U., incluyendo la filmación de la película titulada *la Noche de la Iguana* en 1963”. (SEMARNAT/CONAMP/ITBB, 2010). Lo anterior le ha llevado a ser hoy en día, uno de los destinos turísticos más importantes a nivel internacional.

Lo anterior determinó una diferencia muy marcada de desarrollo entre los polos del norte y del sur de la bahía; específicamente, los beneficios se centraron en el Municipio de Puerto Vallarta en Jalisco, incluso con el uso de los recursos naturales con atractivo turístico de Nayarit. Posteriormente, éste último da un despunte en 1970 con el Fideicomiso Bahía de Banderas, con el fraccionamiento Nuevo Vallarta y Flamings (actualmente se le cambio el nombre a Nuevo Nayarit), se trata de una marina, campo de golf, y hoteles de Gran Turismo, por mucho tiempo identificado como parte del municipio de Vallarta. Aún hay esperanzas de que el cambio empiece ahora con el desarrollo de la marca Riviera Nayarit y las negociaciones para impulsar ambos municipios. En dichas circunstancias, el turismo no permea beneficios a los pueblos de la zona sierra, solo en la oferta de fuentes de trabajo de mandos medios a bajos; esto también propicia el cambio de la actividad económica prioritaria de la agricultura y ganadería, aunque se observa que la comercial va en aumento. En este orden de ideas, se plantea el hecho de que los ejidatarios realizan la venta de sus tierras para uso residencial y no las aprovechan por ejemplo para una propuesta de turismo sustentable, que permitiría la conservación de las áreas naturales, y de mantenimiento, además de la preservación de sus razgos culturales.

En este aspecto, la actividad económica del turismo en Bahía de Banderas, Nayarit, como parte del auge que se le quiere dar en el desarrollo Riviera Nayarit, actualmente tiene una creciente necesidad de diversificar la oferta en proyectos turísticos detonadores en zonas que aún se mantienen dentro de los márgenes de conservación. Existe la oportunidad de que las instituciones educativas como es el caso del Instituto Tecnológico de Bahía de Banderas, que se encuentra en la zona costera, generen nuevos proyectos de Turismo Comunitario, mediante sus estudiantes y docentes con el acompañamiento a la población local de los temas de sus asignaturas (ver Fig. 4), en este caso específicamente de Gestión del

Desarrollo Turístico y Formulación y Evaluación de Proyectos; y trabajo en temáticas como Cosmovisión de los pueblos originarios e Historia del Arte Mexicano, entre otras, mismas que de acuerdo al tema planteado den propuestas de productos turísticos integrales con el concepto mar y tierra; se imparta capacitación de atención al cliente por ejemplo, con el propósito de que los locales atiendan a los turistas incluso en la formación en educación ambiental en la zona sierra, viendo a ésta última como la posibilidad de ser el eje central para la prevención y amortiguamiento de los impactos negativos del turismo y abonar a un desarrollo comunitario autosustentable.

Figura 4. *La Casa de doña Concha (2020), práctica de estudiantes del ITBB en Valle de Banderas*



Foto: Estudiante del Instituto Tecnológico de Bahía de Banderas.

Cabe mencionar que hasta ahora la dinámica del desarrollo del turismo de Bahía de Banderas, tampoco ha impulsado el desarrollo hacia otras regiones del estado de Nayarit. Los datos socioeconómicos y sociodemográficos de la Región Costa Sur de Nayarit, tomados de INEGI (2000), citado del Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011 del Estado de Nayarit, menciona la población total de Nayarit 920 185 h. Y solo en la Costa Sur 125 751, tiene el 13.7 % de la población del estado, es la región más poblada del estado. En el mismo documento la población económicamente activa, Nayarit 322 077 y en Costa Sur 46 635 es el 14.5 % del total. En el ingreso promedio de la PEA, en Nayarit 1.9 y en costa sur

2.7, es más alto. Las diferencias están muy marcadas, “En materia de migración estatal e internacional, la posición de la Región Costa Sur, se ubica en un promedio de 9.1%, muy por arriba de la media estatal que es de 4.8%. El municipio de Bahía de Banderas, es el que más contribuye en el nivel de este indicador.

Por otra parte, tenemos que el 51.4 % de la población que habita en Bahía de Banderas nació en otra entidad, lo cual está directamente asociado al crecimiento turístico del municipio. (Estado de Nayarit, 2011, p. 6). Ahora bien, en el análisis de datos del Gobierno de México en DATA MÉXICO (2025), “En 2020, la población de Bahía de Banderas fue de 187 632 habitantes (50.3 % hombres y 49.7 % mujeres). En comparación a 2010, la población en Bahía de Banderas creció un 51.1 %”.

A pesar de ello, mientras más se adentran en la zona sierra hasta llegar a Valle de Banderas, se observa que se conserva ese aire tradicional de los pueblos aún rurales con características culturales tradicionales, tanto en su infraestructura de corte colonial como en sus habitantes originarios. Como primer punto, se observa que la esperanza para lograr la sustentabilidad en lugares como éste, aún conservados en los aspectos socioculturales y naturales, esta en despertar el interés de la población local de dar a conocer su legado al turismo donde ellos mismos sean los protagonistas y obtengan los beneficios. La SECTUR (2025), hace mención que al turismo comunitario o de base comunitaria se le relaciona con lo rural, “como una herramienta para reducir la pobreza”, debe estar presente la sostenibilidad y a partir de lo que se acaba de mencionar, se le denomina como una “modalidad del turismo que se basa en la participación de las comunidades locales en la gestión de actividades, productos y servicios turísticos”.

En este sentido, lograr el bienestar social del pueblo, tomando en cuenta la perspectiva de Sergio Flores y otros (2019), con indicadores y el manejo de las políticas públicas hacia un desarrollo humano y así mejorar la calidad de vida. También los autores identifican un Modelo de Gestión Social para Ciudades Sustentables, que relaciona a la economía y a la política pública “que conforman una estrategia integral de promoción del Desarrollo Regional Sustentable”. (Flores y otros, 2019, p. 21). La referencia mencionada presenta varios modelos e incluye uno

de gestión social y la gestión empresarial, “la participación social que comprende: educación para la sostenibilidad, participación ciudadana, responsabilidad social y organización por el cambio sustentable y la gestión del sector público”. (Flores Ibídem., 2019, p. 33), elementos a tomar en cuenta.

Por otro lado, Santana-Talavera (2020) expone el estudio que hace la antropología social del turismo y menciona que “El turismo es una actividad económica, tremendamente compleja, multifacética, transformadora y con una capacidad de respuesta inusitada” (p. 2). Incluso menciona puntos importantes como la gobernanza y los protocolos estandarizados de atención al público, como parte de la investigación. Además, el contexto que se presenta al turista distingue un viaje, pero aún más “el cara a cara con otras personas”; de ahí resulta vital el desenvolvimiento de la población local.

Respecto a la imagen en turismo, una es la “imagen propia (formas que las poblaciones locales tienen de concebirse a sí mismas y a su entorno)”; para el proyecto se debe descubrir esto escuchando y observando para conectar con ello. La “imagen proyectada (contempla tres fases que denominamos imagen construida, imagen promocionada e imagen recreada por los operadores)”; en turismo se crean ensueños, los mismos que deben estar lo más apegados a las manifestaciones y testimonio de los pobladores. La “imagen percibida y la imagen del recuerdo o compartida” serán los resultados de las manifestaciones presentadas. Santana Talavera, 2015, citado por Santana-Talavera, 2020, p. 5).

Respecto a los conceptos a rescatar del Modelo Alternativo de desarrollo sustentable: “Se define como el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad para que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades” WCED 1987 (Dachary y Arnaiz Burne, 2002). Otra definición del desarrollo sustentable es la relacionada con este tema, del Consejo Internacional de Iniciativas Ambientales, ICLEI (1994): “Es aquel que ofrece servicios ambientales, sociales y económicos básicos a todos los miembros de una comunidad, sin poner en peligro la viabilidad de los sistemas naturales, construidos y sociales de los que depende la oferta de esos servicios”. (Velázquez, 2007). El turismo sostenible, según el Centro Europeo de Posgrados CEUPE (2024), de acuerdo a la OMT, es “aquel que pretende satisfacer

las necesidades de los turistas, así como las de los destinos turísticos, protegiendo e incrementando las oportunidades de futuro”.

La nueva visión de la sustentabilidad replantea la relación hombre-naturaleza; el centro del debate son el hombre y más específicamente los grandes grupos marginados. Por ello, el desarrollo humano se transforma en un elemento central en el paradigma de la sustentabilidad. Con esa misma relación, entra en pugna el término socioambiental, desde la perspectiva del impacto, tanto negativo como positivo, de las actividades antropogénicas en el ámbito natural, la definición de zonas de conservación, bosques y las de humanos; incluye las actividades antropogénicas como la de la industria sin chimeneas: el turismo. Respecto a las dimensiones del desarrollo sustentable, son las económicas, socioculturales y naturales; la Organización Mundial del Turismo, OMT, dice Osuna (2021), que el ámbito natural presenta componentes e indicadores para los destinos turísticos, donde integra “protección de recursos naturales de valor, ordenación y control del lugar del destino”.

Respecto al valor del patrimonio cultural, el artículo 2.º de la Convención para la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural establece la “definición de patrimonio natural: los lugares naturales y las zonas naturales estrictamente delimitadas que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la ciencia, de la conservación y de la belleza natural” (p. 272).

El término Pueblo Mágico es definido por la Secretaría de Turismo(2016) como:

un sitio con símbolos y leyendas, poblados con historia que en muchos casos han sido escenario de hechos trascendentes para nuestro país, son lugares que muestran la identidad nacional en cada uno de sus rincones, con una magia que emana de sus atractivos.

En Valle de Banderas se plantean las modalidades, SECTUR (2004), del Turismo Tradicional o Convencional con oferta mar y playa, con un desplazamiento a la zona sierra con la modalidad del Turismo Alternativo o de Naturaleza; este último está en tendencia. Ahora bien, esta fuente lo define como:

Los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las actividades culturales que le envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales. (p. 22)

Integra tres tipos: En Turismo Rural son “Los viajes que tienen como fin el realizar actividades de convivencia e interacción con una comunidad rural, en todas aquellas expresiones sociales, culturales y productivas cotidianas de la misma.” (SECTUR, 2004, p. 29). Se integran varias actividades como Vivencias Místicas, Talleres Artesanales, Talleres Gastronómicos, Etnoturismo, Eco-Arqueología y Agroturismo. Por otro lado, Santana-Talavera (2020) dice:

El turismo cultural ha sido definido operacionalmente por la OMT (UNWTO 2017) como un tipo de actividad turística en la que la motivación principal de los visitantes es aprender, descubrir, experimentar y consumir atracciones y productos culturales tangibles e intangibles en un destino turístico (p. 7)

Sin embargo, el mismo actor advierte sobre las consecuencias que pudiera tener la presentación de la cultura y los patrimonios culturales, tal vez no muy positivas en un intento por hacer negocio, aunque los locales tienen derecho a “utilizar el recurso turístico pese a las transformaciones que espectacularizar su cultura y entorno puedan tener, para conseguir mejorar su calidad de vida”. (Santana-Talavera, 2020, p. 8).

El Ecoturismo es “Los viajes que tienen como fin el realizar actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza a través del contacto con la misma.”(p. 23). Tiene actividades turísticas, varias son de Observación sideral, de fósiles, de naturaleza, de atractivos naturales, de fauna, de ecosistemas y geológica. De Senderismo Interpretativo que es:

Actividad donde el visitante transita a pie o en un transporte no motorizado, por un camino a campo traviesa predefinido y equipado con cédulas de información, señalamientos y/o guiados por intérpretes de la naturaleza, cuyo fin específico es el conocimiento de un medio natural. Los recorridos son generalmente de corta duración y de orientación educativa.(SECTUR, 2004, p. 25)

Las actividades que menciona esta fuente son rescate de flora y fauna, talleres de educación ambiental, proyectos de investigación biológica y safari fotográfico; las mismas que le abonan a la investigación.

En el turismo de aventura, son “los viajes que tienen como fin el realizar actividades recreativas, asociadas a desafíos impuestos por la naturaleza”. (SECTUR, 2004, p. 26); la referencia menciona actividades de tierra, aire y agua; las más significativas para Valle de Banderas podrían ser algunas de las primeras: escalada, rappel, cabalgata y ciclismo de montaña. Se pudieran complementar con las que ya se realizan en la zona costa, y las más importantes son el buceo deportivo y recreativo, entre otros.

Por su parte, la ONU (2015), en la Agenda 2030 para el desarrollo sustentable, el objetivo número 11 de los 17, es quizás uno de los más importantes que se incluye en el proyecto, la acción número 7: “Infórmate sobre el patrimonio cultural y natural de tu zona. Visita lugares del patrimonio y escribe sobre ellos con una perspectiva positiva.” (p. 21). Incluso por su carácter de turismo comunitario se podrían cumplir más objetivos del mismo documento, a saber:

- 8 Trabajo decente y crecimiento económico, con las acciones propuestas.
 - 2 Fomenta las oportunidades de trabajo para los jóvenes.
 - 9 Garantiza condiciones de trabajo seguras.
 - 10 Financia programas de capacitación y desarrollo para mejorar competencias.
- 11 Ciudades y comunidades sostenibles.
 - 7 Infórmate sobre el patrimonio cultural y natural de tu zona. Visita lugares del patrimonio y escribe sobre ellos con una perspectiva positiva.
- 12 Producción y consumos responsables.
 - 7 Come productos locales. Ayuda a las asociaciones de comercio justo que promueven negocios comprometidos con los principios del comercio justo.
- 13 Acción por el clima.
 - 9 Sensibiliza sobre las formas de detener el calentamiento global.
- 15 Vida de ecosistemas terrestres.
 - 5 Participa en la agricultura urbana local.

Cabe hacer resaltar que Valle de Banderas mantiene ese aire campirano, aún de pueblo rural, y es el más cercano a las áreas urbanas y paso casi obligado a las poblaciones que están más hacia el interior de la zona serrana para El Colomo, El Coatante, Fortuna de Vallejo y Aguamilpa. Sus habitantes denotan la sencillez y frescura de las personas de campo; mantienen el orgullo de sus raíces aún conservadas al paso del tiempo; al hablar con ellos se denota su autenticidad; ellos son en sí una gran experiencia para el turismo comunitario sustentable.

Las perspectivas de la investigación se plantean en el sentido de rescate de documentos y testimonios que lo van fortaleciendo, debido a que las entrevistas con los habitantes sitúan hechos que amplían la visión de su vida cotidiana y que dan ese atractivo para ofertar experiencias auténticas al turista, dejando ver los rasgos culturales que los identifican.

Metodología

En primer lugar, se utiliza el método deductivo, con investigación cualitativa para integrar contenidos. Se trata de un estudio descriptivo, para obtener los contenidos históricos, documentales y testimoniales. La investigación documental con la revisión de la bibliografía existente y documentos a indagar en las oficinas de gobierno, en medios electrónicos y los que están en reguardo de particulares, incluso en bibliotecas particulares.

En la investigación de campo se procede a esquematizar las acciones aplicándolas en campo para obtener datos reales, con la técnica de la entrevista a informantes clave para el acopio de información de primera mano y realizar una revisión cotejando con los resultados de la investigación documental, por lo que se realizan en forma alternada.

En cuanto a la integración de la población local al proyecto, se va presentando durante la indagatoria de acuerdo a sus propios planteamientos; está presente el Estudio Etnográfico. Se aplica la técnica de la observación con la bitácora para ubicar sitios clave como las casas, historias y los puntos del área natural. Integrando la aplicación del instrumento de Valoración de Atractivos Turísticos, para determinar a los mismos con la participación de estudiantes y docentes, se plantearon los

contenidos histórico-monumentales, culturales y naturales, con una ficha de identificación de los que se consideró más significativos hasta ahora y su procesamiento de datos con ponderación numérica; se realizó el análisis cronológico del antecedente histórico. El presente proyecto no es un experimento y se observa que no aplica un diseño experimental.

Resultados

Los resultados que se han obtenido conforme se avanza en el proyecto van fundamentando la línea de investigación Biodiversidad, Desarrollo Regional Sustentable y Cambio Climático, en el sentido de que los hallazgos llevan a pensar en un desarrollo sustentable de la región en el ámbito turístico a partir de uno de los pueblos de gran riqueza histórica y cultural como es Valle de Banderas. Asimismo, lleva a retomar la Agenda Local 2030, buscando responder a cuatro de sus 17 objetivos prioritarios y algunas de las acciones que los integran, lo cual va dirigiendo los pasos a seguir.

La propuesta va tomando forma, por un lado en la determinación de los puntos esenciales, y se realizan las primeras pesquisas con el instrumento “Valoración de los atractivos turísticos de Valle de Banderas, Nayarit”, en las cuales han participado 32 estudiantes y 4 maestros; cada participante podía aplicar más de un formato y fueron 8 sitios del pueblo a valorar sobre los tipos de atractivos turísticos: Histórico-Monumental; Cultural y Natural. Las categorías son Calidad del Recurso, Potencial Turístico, Grado de Interés, Paisaje del Entorno, Facilidad de Acceso y Conservación, cada una con sus consecuentes variables, las mismas que se describen a continuación (la valoración tiende a modificarse y/o complementarse con el avance del proyecto):

1) Nombre: Plaza de Valle de Banderas

Figura 5. *Visión nocturna de la plaza durante las fiestas patronales 2025*



Foto: Elaboración propia.

Figura 6. *Único puesto de artesanías en la plaza de Valle de Banderas*



Foto: Elaboración propia.

Tipo de atractivo: Histórico-monumental y cultural.

Tipo de recurso: Monumento y fiesta popular/folklore/tradiciones.

Nota: Kiosco único, y no se denotan muchas actividades culturales, a excepción de días festivos.

Categorías: Calidad del recurso: Diferenciado.

Potencial turístico: Hacer, conocer, ver y descansar y comprar.

Grado de interés: Internacional y nacional.

Paisaje del entorno: ynteresante.

Facilidad de acceso: Carretera asfaltada.

Conservación: Conservado.

Valoración: Bueno.

2) Iglesia de Nuestra Señora del Rosario de Tintoque

Figura 7. Visión nocturna de la fachada de la iglesia durante las fiestas patronales del 2 de febrero, 2025



Foto: Elaboración propia.

Figura 8. Imagen de Nuestra Señora del Rosario de Tintoc



Foto: Elaboración propia.

Tipo de atractivo: Histórico-monumental.

Tipo de recurso: Arquitectura 22 %; edificio histórico 78 %.

Categorías: Calidad del recurso: Diferenciado, continuidad y permanencia.

Potencial turístico: Conocer.

Grado de interés: nacional e internacional.

Paisaje del entorno: Interesante.

Facilidad de acceso: Carretera asfaltada.

Conservación: Conservado.

Valoración: Bueno.

INAH: Tiene registro de patrimonio histórico.

3) Casa de 200 años

Figura 9. Casa de Tapanco “monumento histórico” de casi 200 años, en la plaza de Valle de Banderas



Foto: Ficha del Catálogo INAH, 2017.

Tipo de atractivo: Histórico-monumental.

Tipo de recurso: Arquitectura.

Categorías: Calidad del recurso: Diferenciado.

Potencial turístico: Conocer.

Grado de interés: Nacional e internacional.

Paisaje del Entorno: De interesante a normal.

Nota: La casa tiene una parte modificada.

Facilidad de acceso: Carretera asfaltada.

Conservación: Una parte conservada. Requiere remodelación.

Valoración: Bueno.

No. Registro INAH: I0011801489/Inmueble Civil.

4) Fachada conservada con placa de monumento histórico por el INAH

Figura 10. Casa de Tapanco con placa “monumento histórico”, actualmente una de las más conservadas en la plaza de Valle de Banderas



Foto: Elaboración propia.

Figura 11. Placa “monumento histórico”



Foto: Elaboración propia.

Tipo de atractivo: Histórico-monumental.

Tipo de recurso: Arquitectura.

Nota: Es de las pocas que conserva la placa del INAH a la vista.

Categorías: Calidad del recurso: Diferenciado.

Potencial turístico: Conocer.

Grado de interés: Nacional e internacional.

Paisaje del entorno: Interesante.

Nota: La casa está poco modificada en su interior; conserva la fachada original.

Facilidad de acceso: Carretera asfaltada.

Conservación: Una parte conservada. Requiere remodelación.

Valoración: Bueno.

No. Registro INAH: I0011801488/Inmueble Civil.

5) Casa de doña Concha

Figura 12. Casa de corte tradicional colonial conservada en el centro de Valle de Banderas



Foto: Elaboración propia.

Tipo de atractivo: Histórico-monumental.

Tipo de recurso: Arquitectura 25 %; edificio histórico 75 %.

Nota: Se ubica en atractivo cultural, por la experiencia con la propietaria, con anécdotas históricas y un escenario propicio para rememorar su valioso pasado.

Categorías: Calidad del recurso: Continuidad, diferenciado y permanencia.

Potencial turístico: Conocer.

Grado de interés: Internacional, nacional y regional.

Paisaje del entorno: Interesante.

Facilidad de acceso: Carretera asfaltada.

Conservación: Conservado.

Valoración: Bueno.

6) Tienda de raya

Figura 13. Casa de Tapanco, ubicada como tienda de raya, (tienda Abarrotes Cecy, ahora Soto)



Foto: Ficha del Catálogo INAH, 2017.

Tipo de atractivo: Histórico-monumental.

Tipo de recurso: Arquitectura.

Nota: Por testimonios se le puede relacionar como tienda de raya (establecimiento de crédito para abasto básico de las haciendas en la época de la colonia), aunque no es de la época, y ser escenificada.

Categorías: Calidad del recurso: diferenciado.

Potencial turístico: Conocer y comprar.

Grado de interés: Nacional e internacional.

Paisaje del entorno: Interesante.

Facilidad de acceso: Carretera asfaltada.

Conservación: Ha sido modificada, pero conserva una parte que requiere remodelación.

Valoración: Bueno.

No. Registro INAH: I0011801485/Inmueble Civil.

7) Casa de los Covarrubias Arreola

Figura 14. Casa de tapanco Covarrubias, una de las familias más importantes, actualmente modificada



Fotos: Ficha del Catálogo INAH, 2017.

Tipo de atractivo: Histórico-monumental.

Tipo de recurso: Arquitectura.

Nota: Los testimonios la ubican como propiedad de una de las familias más importantes.

Categorías: Calidad del recurso: Continuidad.

Potencial turístico: Conocer.

Grado de interés: Internacional.

Paisaje del entorno: De Interesante a normal.

Facilidad de acceso: Carretera asfaltada.

Conservación: Ha sido modificada pero conserva la estructura original.

Valoración: Bueno.

No. Registro INAH: I0011801484/Inmueble Civil.

8) Río Huichichila

Figura 15. Río Huichichila, lugar de convivencia para familias y jóvenes, es el más cercano a Valle de Banderas



Foto: Elaboración propia.

Tipo de atractivo: Natural.

Tipo de recurso: Río/flora.

Nota: Centro de reunión de familias locales.

Categorías: Calidad del recurso: Diferenciado.

Potencial turístico: Hacer conocer/ver y descansar.

Grado de interés: Regional y nacional.

Paisaje del entorno: Interesante.

Facilidad de acceso: Carretera sin asfaltar/sendero.

Conservación: Ámbito conservado.

Valoración: Bueno.

Nota: Tiene una pequeña presa que proporciona agua para la agricultura.

Es el más cercano al pueblo de Valle de Banderas, a excepción del lugar llamado La Vena; sin embargo, hay más cuerpos de agua, incluso más naturales, con una proximidad que permitiría llevar a un turismo con motivos y necesidades acuáticas.

La aproximación al antecedente que guardan estos recursos muestra que aún tienen posibilidades de desarrollarse más como atractivos turísticos, por las historias que guardan sin romper con la imagen e identidad de

la población local, incluso para darla a conocer mediante la recuperación de sus propios testimonios e historias. Hasta ahora se han ubicado solo 10 casas Monumento Histórico en el Catálogo del INAH. En el caso de la tienda de raya, por ejemplo (así nombrada para el proyecto (ver Fig. 13)), su propietario actual es Juan Soto Valera; es una casa que conserva solo una parte del tapanco y tiene una virgen en un nicho de la fachada que es la advocación de la virgen de Zapopan de Guadalajara, Jal.; se dice que es milagrosa.

El proyecto plantea dar movimiento y colorido a Valle de Banderas, que, siendo el pueblo más emblemático de la zona, sin menospreciar a los demás, ahora se debe integrar como parte de la marca Riviera Nayarit. Se observan grandes posibilidades para ofertar un producto de mar y tierra, que permita fomentar el cuidado al medio ambiente sin dejar de lado el desarrollo socioeconómico de las comunidades.

En primera instancia, se está fundamentando la diversificación de la oferta turística, apoyando a los productos ya consolidados de sol y playa, a partir del rescate del acervo cultural de Valle de Banderas; en este sentido, se han ubicado algunos puntos culturales y naturales, que aún se continúa documentando. De igual manera, el establecimiento de experiencias por ofrecer con escenificaciones de parodias históricas en las casas declaradas Monumento Histórico (ahora inactivas en ese aspecto). Se busca preservarlas ahora que se está a tiempo, ya que a más de ciento cincuenta años de su edificación, aunque muchas casas son de adobe, se están derrumbando y los pobladores locales requieren modificarlas para tener medios económicos. En este sentido, se ha detectado que es vital desarrollar las dimensiones de la sostenibilidad, con sus ámbitos económicos, socioculturales y naturales, mediante el turismo rural. El acervo cultural es importante, así como el inventario, pero conforme se avanza, hay nuevos hallazgos.

Las casas declaradas Monumento Histórico van sufriendo tales transformaciones que puede llegar el momento en que se pierda ese vestigio histórico; esta es una tendencia, aunque se observa que el lugar se sigue conservando como un pueblo chico de corte rural con calles empedradas y algunas de pavimento con banquetas, combinadas con otras calles de terracería. Igualmente, se combinan casas hechas de adobe y teja roja a

punto de caerse con otras completamente remodeladas, todas con puertas de madera y con un patio al centro de la construcción y una pequeña jardinera. Los tapancos eran conformaciones de madera a la mitad de la construcción o un poco más arriba, con su escalera del mismo material; al parecer ya ninguna lo conserva, pero se puede adaptar para una escenificación. Las grandes puertas servían para que el dueño entrara con todo y caballo (o quizás mula o burro) a la casa, que por lo general era de toda una manzana. Algunas de ellas aún llevan la placa de Monumento Histórico; las transformaciones, por lo general, son para poner locales comerciales. El trabajo de la idea se está fundamentando mediante los mismos pobladores locales que finalmente serán los dueños del proyecto.

Figura 16. Casa “Monumento Histórico”, con Registro INAH: I0011801484/Inmueble Civil



Foto: Ficha del Catálogo INAH, 2017.

Por otro lado, el arte de la charrería está muy arraigado; es un atractivo turístico con gran potencial, que se integraría a nivel expositivo aparte de las celebraciones populares de las que ya forma parte. Parte de sus usos y costumbres es levantarse a primera hora ir a ordeñar y tomarse los pajaretes o pollas, que integra un caballito de alcohol de caña, el tradicional chocolate y una yema de huevo, por lo general de gallina de corral, con pan o picon, elaborado en horno de barro, información

como ésta es resultado de la documentación del proyecto que se harán parte de los servicios a ofrecer al turismo, incluso si se estima ofrecer pernoctar al turista; incluyendo agroturismo, la experiencia en siembra de temporada o con el ganado; la gastronomía de alimentos mexicanos, podría incluir un guiso, tortillas de maíz hechas a mano, acompañado con el tradicional café de olla, más un vaso de leche y un trozo de calabaza endulzada con piloncillo. Es parte de lo mucho que hay para compartir para lograr el mejoramiento de su calidad de vida.

El avance en la definición de tours turísticos, con el descubrimiento de sitios y actividades, va definiendo las modalidades a establecer; un ejemplo es una costumbre muy local de acampar en el Río Huichichila. En fin, se observa que el acercamiento a las personas de Valle de Banderas, con la indagatoria, les ha despertado el interés y la inquietud por estimar quizás aún más los elementos que les dan identidad, y a la vez fortalecen el sentido del lugar.

Discusiones

La definición y análisis de las características de Valle de Banderas da pie a determinar su probable éxito como propuesta turística sustentable y se inicia respondiendo a ¿qué es? Historia, leyenda y naturaleza, su misterio mágico y la belleza natural que le rodea. ¿Por qué se le vende? Porque se necesita conocer la interacción del hombre con la naturaleza en forma artística y se vende como un atractivo ecológico/cultural.

El mercado básicamente será regional, específicamente de dos ciudades, Tepic, Nayarit, y principalmente (por la nueva carretera que reduce el tiempo de traslado), Guadalajara, Jalisco, del segmento cultural prioritariamente y subsegmento de hobbies y necesidades. Incluyendo una propuesta diferenciada junto con uno de los destinos turísticos más importantes del país, Puerto Vallarta, del lado de Jalisco, y Nuevo Nayarit, del lado de Nayarit, con quienes se puede concretar un paquete turístico de mar y tierra en una oferta complementaria al concepto sol y playa que ellos manejan prioritariamente, lo cual es una gran fortaleza para despuntar como punto turístico. Es el camino para llegar al mercado internacional y nacional, que incluso ha empezado a visitar el lugar;

actualmente la empresa Vallarta Adventure envía un grupo de turistas los lunes y jueves de cada semana, hacen un recorrido solo en la plaza, pasando por la iglesia, al único puesto de artesanías y a una tortillería que está en la entrada del pueblo; su guía no transmite mucho conocimiento, aunque este es un indicativo de que cada vez hay más interés por conocer estos pueblos.

Lo anterior se fundamenta plenamente, porque la ciudad por sí sola es un atractivo cultural que ha prevalecido a través del tiempo, aunque sus construcciones determinadas Monumento Histórico requieren mantenimiento urgente para su conservación, así como medios económicos para no verse en la necesidad de modificarlas para negocio. Están enmarcadas principalmente por la Sierra de Vallejo y el Río Huichichila, entre otros atractivos naturales que salen al paso cuando más se adentran en la sierra. Se tiene una gran fortaleza en el hecho de que, aunque ya hay interés, no ha sido descubierto en su potencial turístico; es un área virgen y con grandes posibilidades para canalizar el desarrollo sustentable de su conservación y mantenimiento.

Otra fortaleza, que podría ser la clave para su posicionamiento, es el hecho de que los pobladores en sí son el material más importante en cuanto a contenidos que requieren una mayor difusión. En este sentido se manifiesta como una oportunidad la escenificación de historias, cuentos y leyendas; sumamos la restauración de las construcciones monumento histórico, y se busca no romper con la armonía del entorno mediante elementos modernistas. Un ejemplo es la tienda Oxxo; las autoridades del municipio le exigieron que usara colores acordes a la imagen del pueblo y su letrero no rompe el paisaje, como acostumbran hacerlo. Otros ejemplos se pueden observar en pinturas Comex de la casa Covarrubias y las Farmacias Similares. No obstante, esto último es una amenaza latente, donde se incluye la afectación sociocultural y el manejo de las actividades turísticas por organismos externos y esa visión errónea de que el turismo solo es dinero.

En las debilidades se pueden mencionar dos prioritariamente, la falta de inversión y la decisión política, pero lo que limitaría aún más su desarrollo turístico sería la falta de participación y aceptación de los pobladores locales, y específicamente de los dueños de las edificaciones declaradas

por el Instituto Nacional de Antropología e Historia, INAH, como monumento histórico. El Compendio de INEGI de Bahía de Banderas (2010) especifica en el apartado Zonas Arqueológicas y Monumentos Históricos que el INAH “tiene registrados como patrimonio histórico las iglesias de Valle de Banderas y San Juan de Abajo”. Aunque en este documento no se menciona a las casas de tapanco, cuentan con el antecedente, ya que consta en las placas que tienen y las determina como Monumento Histórico, pero algunas se han ocultado.

Otro aspecto es que algunos pobladores manifiestan que no participan porque dicen que las cosas están bien así, tranquilas, que les gusta la tranquilidad; mucha gente crea problemas; aquí todos se conocen; les alcanza con lo que ganan, aunque la mayoría de la población económicamente activa sale del pueblo a trabajar, muchos en empresas turísticas. Algunos otros se sienten motivados y tienen esperanzas en nuevos proyectos que les permitan crecer, no solo sobrevivir, y se piensa que esta es una gran oportunidad en turismo comunitario. Dichos comentarios son resultado de las entrevistas realizadas a pobladores de Valle de Banderas, y los resultados pueden cambiar dependiendo de la participación ciudadana en el avance del trabajo y de establecer una conexión entre la población local y su riqueza cultural y natural.

Conclusión

En función de las observaciones de Valle de Banderas, se concluye que, por su ubicación y los atractivos que guarda, está en posibilidad de situarse como pueblo nodo para un desarrollo turístico sustentable en la zona sierra en un proyecto de Turismo Comunitario Sustentable. Sin embargo, hace falta mayor labor de convencimiento con los pobladores para lograr su aceptación y participación, aunque en todos se observó interés y un dejo de esperanza, quizás por su evidente situación económica.

Sobre las casas declaradas Monumento Histórico, se estima que, a pesar de las modificaciones modernistas de sus estructuras, incluso el uso comercial que tienen la mayoría, aún pueden participar en propuestas turísticas como vestigios de su glorioso pasado histórico que puede plantearse con el montaje de escenarios de añoranza, mediante el material

que ellos aún conservan (en las construcciones, en acervo fotográfico de antaño, muebles y demás objetos) y se permitan mostrarlos al turismo. Al respecto, es de suma importancia la remodelación para mantener las construcciones en pie, pero conservando el estilo tradicional, incluso montando un tapanco, debido a que actualmente no he encontrado ninguna casa que lo conserve.

De acuerdo a los hallazgos, también se observan grandes posibilidades de que sea un caso de éxito para la gestión del turismo sustentable; en este caso específico interesa la modalidad de turismo de naturaleza, la misma que da la oportunidad de generar un manejo de impactos que lleven a resultados positivos en la localidad anfitriona, debido al estado de conservación de sus recursos. De las áreas naturales con hermosos cuerpos de agua bordeados por la espesura de la vegetación, siendo el más cercano el río Huichichila y la Vena; de los recursos naturales, usos y costumbres que los pobladores locales luchan por conservar, ya sean las pajaretas al amanecer, la paseada de la Virgen del Rosario para que llueva, la expresión religiosa de los católicos en todo su esplendor, hasta la muestra de los diferentes cultivos como el de sandía.

Como proyecto de turismo comunitario, cumple con tres (8, 12 y 15) de los 17 Objetivos de la Agenda Local 2030. La falta de fuentes de trabajo los ha llevado en mucho a dejar la agricultura y dedicarse al comercio en su mayoría o trasladarse a la zona costa a trabajar en turismo. Ahora bien, el que ellos mismos logren crear fuentes de trabajo y desarrollen el turismo usando sus propios recursos les da la posibilidad de participar en el desarrollo regional y conservar su identidad con el arraigo a su propia tierra.

Se considera factible la realización del proyecto por integrar a todos los sectores de la población en general, dadas las características de esta iniciativa, que responde a las necesidades planteadas.

Referencias

- César-Dachary, A., & Arnaiz-Burne, S. (2002). *Globalización, turismo y sustentabilidad*. Universidad de Guadalajara.
- DATA México. (2025). *Bahía de Banderas*. Gobierno de México. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/bahia-de-bandera>.

- Flores, F., & Rosales, R. (2008). *Bahía de Banderas... por voluntad popular: Crónica de la creación del municipio* 20. H. III Ayuntamiento de Bahía de Banderas.
- Flores González, S. (2019). *Modelo de gestión social para ciudades sustentables de la región centro de México: Factores estructurales para mitigar el cambio climático, horizonte 2050* (Tesis doctoral, UNAM y Benemérita Universidad Autónoma de Puebla). <https://www.pincc.unam.mx/wp-content/uploads/2022/02/modelo-gestion-social.pdf>
- Gobierno del Estado de Nayarit. (2008). *Programa de desarrollo regional Costa Sur*. Periódico Oficial del Estado de Nayarit. <https://www.nayarit.gob.mx/transparenciafiscal/rendiciondecuentas/programas/regionales/ProgramaRegionCostaSur.pdf>
- Gómez Encarnación, E. (2008). *Imaginario regional, mitos, leyendas y creencias en los pueblos de la Bahía de Banderas*. H. Ayuntamiento de Bahía de Banderas / CECAN / CONACULTA.
- Gómez, E., Gómez, J. M., & Gómez, A. (1998). *De los indios banderas (y otros relatos)*. Jamer Editores.
- Gómez Encarnación, E. (2025, abril 6). *Ejido de Valle de Banderas, Nayarit. Cien años de su creación por restitución de tierras* [Publicación en Facebook]. Cronista Oficial de Bahía de Banderas.
- Gómez Encarnación, E. (2025, abril). *La venida de Miguel Alemán Valdés a Valle de Banderas* [Publicación en Facebook]. Cronista Oficial de Bahía de Banderas.
- Instituto Nacional de Antropología e Historia. (2017). *Catálogo de Monumentos Históricos*. Coordinación Nacional de Monumentos Históricos. <https://catalogonacionalmhi.inah.gob.mx/consultaPublica>
- Instituto Nacional de Antropología e Historia. (s.f.). *Ficha del Catálogo Nacional de Monumentos Históricos Inmuebles No. I-0011801484*. https://catalogonacionalmhi.inah.gob.mx/consulta_publica/detalle/43321
- Instituto Nacional de Antropología e Historia. (s.f.). *Ficha del Catálogo Nacional de Monumentos Históricos Inmuebles No. I-0011801485*. https://catalogonacionalmhi.inah.gob.mx/consulta_publica/detalle/43322
- Instituto Nacional de Antropología e Historia. (s.f.). *Ficha del Catálogo Nacional de Monumentos Históricos Inmuebles No. I-0011801486*. https://catalogonacionalmhi.inah.gob.mx/consulta_publica/detalle/43323

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (1999). *Bahía de Banderas: Estado de Nayarit. Cuaderno estadístico*. INEGI. <https://internet.contenidos.inegi.org.mx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010). *Compendio de información geográfica municipal 2010: Bahía de Banderas, Nayarit*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). *Nayarit desde sus regiones: Región Costa Sur*. INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). *Anuario estadístico y geográfico de Nayarit 2017*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2022). *Aspectos geográficos de Nayarit: Compendio 2022*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx>
- Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/cities/>
- Organización Mundial del Turismo. (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos: Guía práctica*. OMT.
- Osuna, R. S. (2021). *El turismo senior con la perspectiva de la mercadotecnia sostenible en Mazatlán y Los Cabos*. UNAM. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx>
- Ruiz Ramos, J. J. (2019). *El Valle de Banderas: Datos para su historia*. SEP-INDAUTOR.
- Santana-Talavera, A. (2020). Turismo, un objeto de estudio para la antropología social. Disparidades. *Revista de Antropología*, 75(1), e001a. <https://doi.org/10.3989/dra.2020.001a>
- Secretaría de Turismo. (2004). *Turismo alternativo: Una nueva forma de hacer turismo* (2.ª ed.). SECTUR.
- Secretaría de Turismo. (2016). *Programa de Pueblos Mágicos*. <https://www.gob.mx/sectur>
- Secretaría de Turismo. (2018). *Memoria documental: Modelo de Reglamento de Pueblos Mágicos*. <https://www.sectur.gob.mx>
- Secretaría de Turismo. (2025). *Introducción al turismo comunitario: “Pueblos Mágicos, un lugar para soñar”*. SECTUR. <https://www.gob.mx>

- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales & ITBB. (2010). *Estudio técnico justificativo para la declaratoria del Área Natural Protegida Parque Estatal “Laguna El Quelele”*. SEMARNAT.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales & CONANP. (2024, enero 13). *Con la Reserva de la Biosfera Sierra de Vallejo–Río Ameca se protegen bosques y selvas en Nayarit y Jalisco*. <https://www.gob.mx/conanp>
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2025). Reserva de la Biosfera Sierra de Vallejo–Río Ameca. *Diario Oficial de la Federación*. <https://www.dof.gob.mx>
- Velásquez, L. J. (2007). Modelo de gestión del desarrollo sostenible de las regiones afectadas por el desarrollo hidroeléctrico de la cuenca del río Caroní: Parte I. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 11(44), 153–159.
- Zorrilla Alcañá, M. J. (2006). *Relación de la hotelería en el ciclo de vida de un destino turístico: Aproximaciones al caso de Vallarta* (Tesis de maestría). Universidad de Guadalajara

Capítulo **V**

Medición de la experiencia enoturística en el entorno rural

Sandra Nelly Leyva-Hernández¹

Leonardo Ramos-López²

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20257873>



¹ Doctora en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de Recursos Naturales, Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico del Valle de Etla, Departamento de Ciencias Económico Administrativas; sandra.nlh@itvalletla.edu.mx; <https://orcid.org/0000-0002-5687-9945>.

² Doctor en Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ingeniería y Negocios San Quintín; México; ramosl@uabc.edu.mx; <https://orcid.org/0000-0003-3721-4216>.

Resumen

La experiencia enoturística se ha vuelto un elemento central para el enoturismo, pues el enfoque es orientado al consumidor. Existe heterogeneidad en la medición de esta variable, por lo que la presente investigación tuvo como objetivo la validación de una escala para medir la experiencia enoturística; la metodología implementada fue de tipo exploratorio. A través de un cuestionario estructurado, se recolectó una muestra de 83 enoturistas en el estado de Baja California; para ello, se realizó un análisis factorial exploratorio y un análisis de fiabilidad. Los resultados mostraron que la experiencia enoturística se integra en tres dimensiones: la sensorial, la afectiva y la conductual. Estos hallazgos pueden ser la base para estudios con relaciones causales, así como útiles en la medición y gestión en los negocios vinícolas.

Introducción

El enoturismo cada vez va adquiriendo mayor importancia como una actividad económica en los entornos rurales, además de que es una pieza medular hacia el enfoque sostenible debido a que sus actividades propician el desarrollo local y la conservación del patrimonio vinícola (Falcó et al., 2023).

Este sector ha experimentado un crecimiento a nivel global en las últimas décadas, consolidándose como un segmento clave dentro del turismo rural y gastronómico. Se atribuye este crecimiento a la demanda que se tiene por consumidores que buscan tener una experiencia única y que combinan la cultura del vino con la exploración de nuevas áreas rurales. Por ello, de acuerdo con Grand View Research (2024), se estimó que el sector vinícola tiene un valor de 54 000 millones de dólares, y se anticipa que llegará a 106 740 000 000 de dólares para 2030, experimentando un crecimiento anual compuesto del 12.9 %.

La experiencia en este sector ha ido evolucionando de ser un elemento secundario para establecerse como un eje principal de propuesta de valor única en contextos rurales, donde el turismo brinda una posibilidad de avance económico y cultural. Esta vivencia contempla una fusión de aspectos sensoriales, afectivos, emocionales, que al integrarse convergen en una conexión relevante entre el turista y el destino (Sánchez-Cañizares et al., 2023). Por esta razón, analizar este aspecto de forma completa y medible coadyuva a consolidarse como un mercado competitivo que fomenta la economía circular; por ello, la adopción de herramientas de evaluación y análisis de la experiencia del visitante se transforma en una práctica clave para la mejora continua (Vázquez-Fernández et al., 2023).

Por lo que la medición de la experiencia durante las visitas a las vinícolas se vuelve un elemento de trascendencia para la industria vinícola, ya que facilita la identificación de los elementos, como lo es el gusto, satisfacción, fidelidad y la intención de regresar por los visitantes; por ello es importante la percepción de los turistas para la toma de decisiones y el diseño de estrategias con relación al diseño de productos, la excelencia en el servicio y la adaptación de actividades (Alonso Dos Santos et al., 2024). La evaluación continua de la experiencia ayuda a identificar aspectos que requieren mejoras, fomenta la innovación en las ofertas enoturísticas y ajusta los servicios a las expectativas en evolución de los visitantes, quienes cada vez aprecian más la autenticidad, el respeto al medio ambiente y la conexión emocional con el lugar (Sánchez-Cañizares et al., 2023).

La relevancia y la medición de la experiencia enoturista han sido estudiadas como un factor clave para el desarrollo de diferentes contextos rurales, lo cual beneficia como una oportunidad de avanzar en el crecimiento económico y poder brindar herramientas útiles para la toma de decisiones; por ello, el presente trabajo de investigación tiene como propósito principal la validación de una escala para medir la experiencia enoturista.

Marco de referencia

El turismo ha pasado de tener un enfoque orientado al servicio a basado en el consumidor, por lo que la experiencia ha pasado a ser un asunto clave (Carvalho et al., 2021). La experiencia turística se ha conceptualizado a partir de un conjunto de vivencias, imágenes, percepciones, sentimientos y motivaciones, es un concepto complejo que ha sido estudiado desde un enfoque humanístico (cultural, filosófico y narrativo), de mercadeo (cultura de consumo) y memorable (cognitivo y conductual) (Bolzán, 2022). Específicamente en enoturismo, la experiencia se ha definido a partir de dimensiones. Por ejemplo, Zhang y Lee (2022) indican que la experiencia enoturística integra el entretenimiento, la educación, la estética, el escapismo, la novedad, y el hedonismo.

Del Vas et al. (2021) plantearon una tipología de experiencias basado en un estudio realizado en España sobre experiencias familiares en enoturismo. Ellos proponen seis tipos de experiencias relacionadas con las actividades dentro de la visita: la relacionada con el vino, con la cultura, con el deporte, con la naturaleza, con la gastronomía y con el ocio. La experiencia con el vino abarca todo el proceso de elaboración. La experiencia con la cultura integra la historia, patrimonio de la bodega, la cultura de la zona y visitas a museos del vino. La experiencia con el deporte se asocia a cuando existen actividades físicas en las vinícolas como el senderismo y paseos en bicicleta. La experiencia con la naturaleza se compone de los paseos en los viñedos y en otras áreas como jardines, áreas de picnic u otros espacios naturales. La experiencia con la gastronomía incluye elementos culinarios más allá del vino, mosto o uvas. Y la experiencia relacionada con el ocio de actividades que se enfocan en el entretenimiento.

Brochado et al. (2021) han propuesto que la experiencia engloba un conjunto de sensaciones respecto a lo que se ve, escucha, se prueba, se huele y se toca dentro de las visitas a las vinícolas en todas las actividades que llevan a cabo. También se ha propuesto que una experiencia enoturística memorable es la suma del paisaje vinícola, la cocreación de experiencias vinícolas, la educación enológica, la experiencia sensorial vinícola y la satisfacción experiencial (Sthapit et al., 2024). Además, para

una experiencia atractiva, distintiva y memorable, Carvalho et al. (2021) señala que es necesaria la participación, la interacción de las personas con los recursos, la personalización y el compromiso emocional y cognitivo. Desde la parte emocional, autores como Cavazos-Arroyo et al. (2023) consideran que las emociones constituyen una pieza elemental en la medición de la experiencia en Baja California, que es la región donde se lleva a cabo este estudio.

Si bien se han propuesto diferentes formas de comprender la experiencia enoturística, estas convergen en que las actividades en torno al vino modifican la experiencia, además de que los sentidos forman parte medular de la experiencia, así como las emociones. Por lo que la presente investigación realiza una propuesta de medición de la experiencia enoturística respecto a la experiencia sensorial, afectiva y conductual.

Metodología

Para el logro del objetivo de investigación se propuso una investigación cuantitativa de tipo exploratorio. A través de un cuestionario estructurado, se recolectó una muestra de 83 enoturistas en el estado de Baja California. De acuerdo con Cohen (2016), el tamaño mínimo de muestra es 63 para obtener diferencias significativas a través de los *p* valores, por lo que el tamaño de muestra es suficiente para realizar el análisis factorial exploratorio. A su vez, Trejo (2023) sugiere utilizar una muestra mayor a 50 y que por lo menos sea 5 veces mayor al número de ítems. En el caso de este estudio se contó con 13 ítems; siguiendo la recomendación de Trejo (2023), sería necesaria una muestra de por lo menos 65 datos, criterio que se cumple en el estudio.

Los ítems de la variable experiencia enoturística se adaptaron de Santos et al. (2020). Además, se incluyeron ítems relacionados con la experiencia sensorial, incluyendo su apariencia, aroma, sabor y retrogusto. Si bien no se mantuvieron las mismas dimensiones que las de los autores, se formaron tres dimensiones nombradas como “Experiencia sensorial”, “Experiencia afectiva” y “Experiencia conductual”, como se observa en la Tabla 1. En total, la variable experiencia enoturística se formó por 13 ítems con una escala de medición tipo Likert de 7 puntos. La dimensión

experiencia sensorial se midió desde 1) extremadamente no me gusta hasta 7) extremadamente me gusta. Las dimensiones experiencia afectiva y conductual se midieron desde 1) totalmente en desacuerdo hasta 7) totalmente de acuerdo.

Tabla 1
Ítems de la variable experiencia enoturística

Dimensión	Ítem	
Experiencia sensorial	SENS1	Apariencia
	SENS2	Aroma
	SENS3	Sabor
	SENS4	Retrogusto
	SENST	Todos los sentidos
	COND3	Ocasión
	COND4	Placer
Experiencia afectiva	AFEC1	Despreocupación
	AFEC2	Euforia
	AFEC3	Relajación
	AFEC4	Emoción
Experiencia conductual	COND1	Catas de vino
	COND2	Visitas guiadas

Fuente: Adaptado de Santos et al. (2020)

Se incluyeron tres variables sociodemográficas en el cuestionario, las cuales fueron generación, nivel de escolaridad y género. Se consideraron cuatro categorías para generación: Baby boomers, generación X, generación Y, generación Z. Mientras que la escolaridad tuvo cinco categorías, las cuales fueron secundaria, bachillerato, licenciatura, especialidad y maestría. El género incluyó dos categorías: femenino y masculino. La mayoría de la muestra, el 76 %, perteneció a la generación Z (Figura 1). El 70 % tuvo estudios de licenciatura (Figura 2). Y el 53 % fue del género femenino (Figura 3).

Figura 1
Generación de la muestra

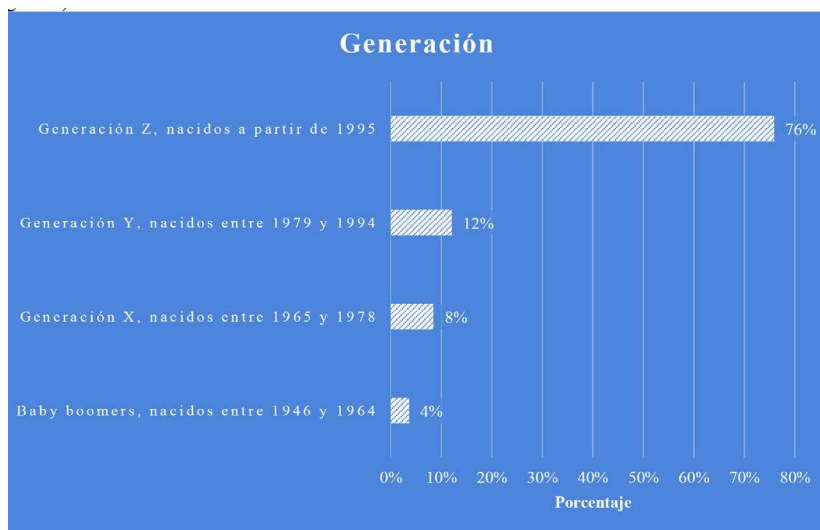


Figura 2
Nivel de escolaridad de la muestra

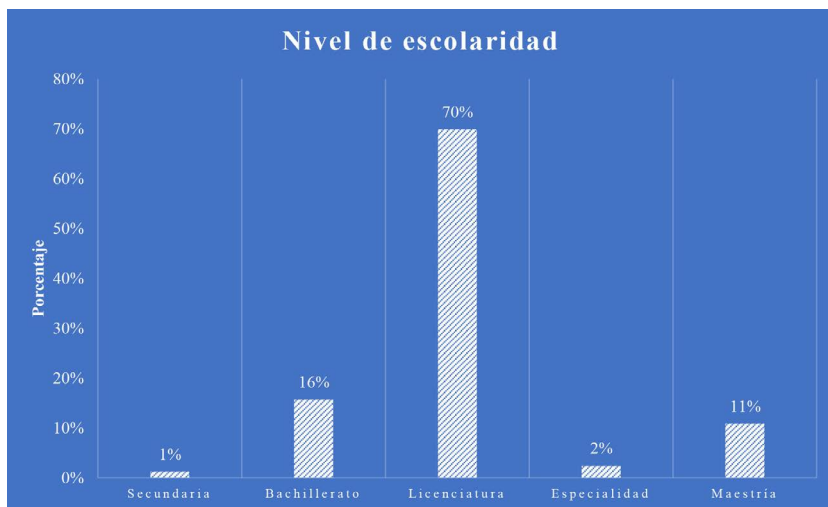
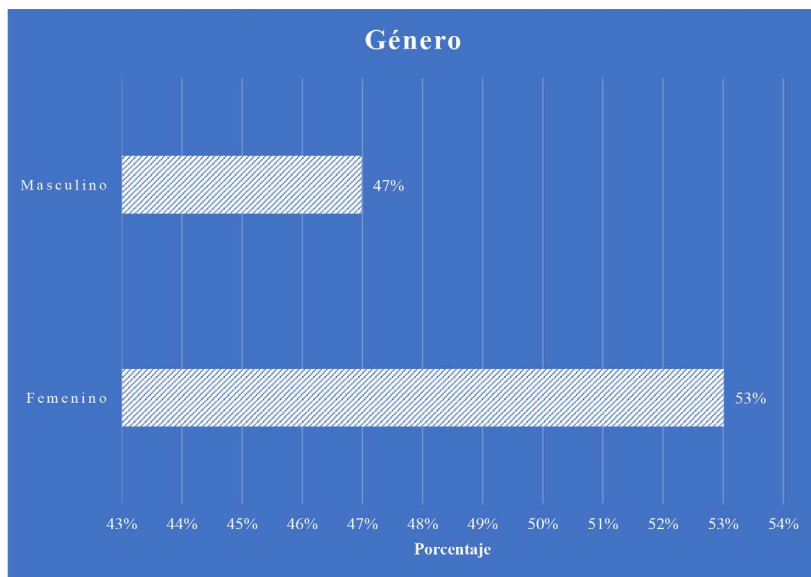


Figura 3*Género de la muestra*

Para la validación de la escala, se realizó un análisis factorial exploratorio y de fiabilidad. El análisis factorial exploratorio incluyó la prueba de esfericidad de Bartlett, la medida de adecuación del muestreo Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), la extracción de factores por componentes principales y el método de rotación varimax (Sürücü et al., 2022). Se utilizó el software SPSS para el análisis de los datos.

Resultados

Al realizar el análisis factorial exploratorio, se confirmó que el valor KMO fue superior a 0.7, fue igual a 0.897, como se muestra en la Tabla 2, lo que indica una fuerte correlación entre los ítems (Hair et al., 2008). Además, la prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa, indicando que las correlaciones entre los ítems también lo son (Arango-Ramírez et al., 2023). De acuerdo con ello, existe idoneidad en realizar el análisis factorial exploratorio.

Tabla 2
Valores KMO y prueba de Esfericidad de Bartlett

Prueba		Valores
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0.897
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	780.252
	Gl	78
	Sig.	0.000

También se verificó que los valores de comunalidad fueran mayores a 0.5, lo que equivaldría a que las cargas factoriales fueran cercanas a 0.7 para que los ítems al menos expliquen el cincuenta por ciento de la variable (Sarstedt et al., 2017; Leyva-Hernández et al., 2024). Los valores de las comunalidades se muestran en la Tabla 3. El valor más pequeño es del ítem SENST, que es igual a 0.582, que es superior a lo indicado en el criterio. En cuanto a los valores de las cargas factoriales, el valor más pequeño corresponde al ítem COND1, pero este es muy cercano a 0.7, lo que asegura que los ítems miden la escala de la variable experiencia enoturística (Tabla 4).

Tabla 3
Comunalidades

Ítem	Comunalidad
SENS1	.679
SENS2	.681
SENS3	.840
SENS4	.761
SENST	.582
AFEC1	.734
AFEC2	.643
AFEC3	.823
AFEC4	.815
COND1	.811
COND2	.842
COND3	.722
COND4	.745

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 4
Análisis factorial exploratorio de experiencia enoturística

Ítem	Factor		
	Sensorial	Afectiva	Conductual
SENS1	.744	.094	.341
SENS2	.777	.197	.197
SENS3	.888	.216	.068
SENS4	.845	.172	.130
SENST	.585	.291	-.395
COND3	.743	.285	.298
COND4	.714	.421	.241
AFEC1	.301	.801	.052
AFEC2	-.012	.792	.125
AFEC3	.490	.716	.265
AFEC4	.333	.819	.183
COND1	.461	.473	.613
COND2	.270	.264	.836
Varianza explicada	36.862	24.701	12.887
Varianza total explicada		74.451	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Los valores de la varianza explicada representan el grado de explicación de cada uno de los factores obtenidos, como lo señalan Avendaño-Rito et al. (2024). En este sentido, el primer factor representa el 36.86 % de explicación de la experiencia enoturística, el segundo factor explica el 24.70 % y el tercer factor, el 12.89 % (Tabla 4). Mientras que el conjunto de preguntas utilizadas en la medición de la variable, los ítems, explican el 74.45 % de ella. La variable experiencia enoturística se integró por tres dimensiones que se nombraron experiencia sensorial, afectiva y conductual. Se mantuvieron todos los ítems propuestos dado que sus cargas factoriales fueron superiores a 0.5 (Beavers et al., 2013). Así, la dimensión experiencia sensorial se integró de siete ítems, la dimensión

experiencia afectiva se integró por cuatro ítems y la dimensión experiencia conductual se conformó por dos ítems.

Para el análisis de la fiabilidad se empleó el coeficiente alfa de Cronbach, el cual debe ser mayor a 0.7 como lo recomienda Benitez et al. (2020) para tener una escala de medición precisa. Los valores de fiabilidad de la variable experiencia enoturística y sus dimensiones se presentan en la Tabla 5. Estos valores son mayores a 0.7 y menores a 0.95, lo que indica consistencia interna y que no existe redundancia entre los ítems (Leyva-Hernández et al., 2024).

Tabla 5
Análisis de fiabilidad

Variable	Alfa de Cronbach
Experiencia enoturística	0.926
Experiencia sensorial	0.908
Experiencia afectiva	0.870
Experiencia conductual	0.853

Discusiones

La dimensión experiencia sensorial fue la de mayor explicación de acuerdo con los resultados del análisis factorial exploratorio, dado que su varianza explicada es del 36.86 %. Lo que indica que para los enoturistas es la variable que incide en mayor medida en su experiencia. Esto puede deberse a que la estimulación de los sentidos ocurre en varias partes de la visita que no se limita a la cata de vinos (Leyva-Hernández, 2024, Sthapit et al., 2024). La experiencia sensorial puede manifestarse en la producción del vino, el etiquetado del vino, la contemplación de los paisajes, los recorridos en la bodega y viñedos, al recolectar uvas y durante la cata de vinos (Sthapit et al., 2024; Santos et al., 2023; Zhang et al., 2023). Durante toda su visita, el enoturista está expuesto a diferentes estímulos que van modificando su experiencia. Solo cuatro ítems se referían a la experiencia con el producto, pero los otros tres hacían referencia a la experiencia durante toda la visita, que corrobora lo antes expuesto.

La siguiente dimensión en importancia fue la dimensión afectiva, que integró ítems asociados con las emociones que tenían durante su visita.

Cavazos Arroyo et al. (2023) confirman en su investigación resultados similares. Ellos encontraron en dos dimensiones de su variable valor percibido de la experiencia en el destino, específicamente en el valor social y valor epistémico, ítems asociados con las emociones que les produce realizar enoturismo y las actividades involucradas. También Carvalho et al. (2021), en una de sus dimensiones de experiencia de cocreación, incluyen la implicación emocional. Los autores indican que para la implicación emocional se requiere de una conexión personal y sentimientos asociados a esta. También Leyva-Hernández (2024) y Brown et al. (2007) señalan que la implicación está asociada con el compromiso emocional con el enoturismo. El enoturismo no se puede desvincular de la conexión emocional provocada durante la contemplación, interacción o participación.

La última dimensión, pero a su vez valiosa para la medición de la experiencia enoturística, fue la dimensión conductual. Esta se midió por las catas de vino y las visitas guiadas. Las cuales forman parte de las principales actividades dentro del turismo enológico (del Vas et al., 2021). Esta dimensión, a diferencia de las otras, se enfocó en la medición del comportamiento durante la visita enológica, que forma parte de lo que el consumidor experimenta. En otras palabras, esta dimensión considera las principales actividades que puede realizar el enoturista.

Al igual que Arango Ramírez et al. (2023) y Avendaño Rito et al. (2025), en este estudio el análisis factorial exploratorio permitió la validación de una escala de medición, en particular cuando se trata de una variable multidimensional. Para este estudio, el análisis factorial facilitó la identificación de las dimensiones y cómo estas se integran. Con ello es posible conocer cómo se pueden medir conceptos abstractos como el de experiencia enoturística, que por sí misma es compleja. Además, el análisis de fiabilidad permitió asegurar que los ítems propuestos para la experiencia enoturística son precisos para medirla.

De igual manera, investigaciones recientes muestran una mayor comprensión de la experiencia turística en torno al vino desde varios enfoques, evidenciando la importancia de los elementos sensoriales previamente mencionados. En el caso de la dimensión sensorial, Barattucci (2023) señala que la estimulación de los sentidos, particularmente del gusto, el

olfato y la vista, es crucial para crear experiencias inolvidables en regiones vitivinícolas. Resalta cómo las características del paisaje, la arquitectura del entorno y las propiedades organolépticas del vino ayudan en gran medida a que el turista disfrute.

En cuanto a la dimensión afectiva, Ferreira et al. (2023) indican que la relación emocional con el entorno y con la marca de vino refuerza el lazo con el destino, fomentando sentimientos de conexión, satisfacción emocional y una actitud positiva hacia visitas futuras, lo que es esencial para generar experiencias significativas, al activar procesos de identificación cultural, relatos personales y participación simbólica del visitante. Desde la perspectiva del comportamiento, Sthapit et al. (2024) muestra que las experiencias turísticas memorables no solo generan satisfacción temporal, sino que también afectan de manera directa las futuras intenciones de comportamiento, como recomendar el destino, adquirir productos locales y el interés por regresar. Su modelo teórico, que se basa en la conexión entre experiencias sensoriales, bienestar subjetivo y respuestas comportamentales, demuestra que el turista se comporta como un agente activo que es influenciado por la calidad total de la experiencia que ha tenido. En suma, las tres dimensiones muestran que la experiencia enoturística no se reduce a un solo aspecto, sino que constituye una vivencia compleja que abarca los sentidos, las emociones y las acciones, y que una gestión adecuada puede aumentar el valor del destino vinícola.

Conclusiones

El estudio validó la escala de medición de la experiencia enoturística, específicamente para los enoturistas de Baja California, México. De acuerdo con los resultados, la experiencia enoturística se mide por tres dimensiones: la experiencia sensorial, la experiencia afectiva y la experiencia conductual. Con estas dimensiones es posible comprender cuáles son los elementos que consideran los enoturistas durante su visita que en conjunto forman su experiencia, lo que es imprescindible en turismo sostenible. Los resultados mostraron que la dimensión de mayor importancia fue la experiencia sensorial, con una varianza explicada del 36.86 %. En esta dimensión, se involucran la experiencia directa con

el producto, el vino, con su apariencia, aroma, sabor y retrogusto, y la experiencia con la visita.

En la evaluación de la experiencia enoturística en el contexto realizado el estudio, se logran identificar tres dimensiones, que brindan una oportunidad valiosa para armonizar el turismo con los principios de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) impulsados por la agenda 2030. Lo que busca fomentar prácticas de turismo responsable, inclusivo y centrado en el bienestar comunitario y ambiental. La dimensión sensorial, vinculada al disfrute de los paisajes, los gustos locales y la autenticidad del ambiente, cumple con el ODS 12 al promover el consumo y la producción responsables. La dimensión emocional, por su parte el vínculo con el ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico, al fomentar un lazo afectivo entre el visitante y la comunidad local, lo que impulsa el turismo inclusivo y el desarrollo económico en la zona. Por último, la dimensión del comportamiento se relaciona con el ODS 15, al incentivar conductas proambientales y el respeto hacia los ecosistemas rurales, contribuyendo así a la preservación de la biodiversidad y al uso sostenible del territorio. Estas dimensiones permiten entender el enoturismo no solo como una actividad, sino como una herramienta estratégica para promover los principios de sostenibilidad, justicia social y resiliencia establecidos en la Agenda 2030.

El análisis factorial exploratorio permitió realizar la validación de la escala puesto que los valores Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett garantizaron que los datos eran adecuados y representativos para probar que la variable se componía de las tres dimensiones. Además, el valor de fiabilidad confirmó que el conjunto de los ítems mide rigurosamente la variable, es decir, existe consistencia interna de la escala.

El estudio amplía la comprensión teórica de la variable, ya que existe heterogeneidad en la medición de la experiencia enoturística. A su vez, estos resultados permitirán el análisis de relaciones causales entre la experiencia enoturística y otras variables como la satisfacción, la lealtad, el boca a boca, la intención de enoturismo u otras de interés. Además, es una escala que puede ser adaptada en otros contextos de turismo gastronómico para cerveza, ferias gastronómicas, rutas gastronómicas, alimentos y bebidas con denominación de origen por mencionar algunos.

Adicionalmente, desde la perspectiva práctica estos resultados son útiles para los dueños, gerentes o administradores de los negocios vinícolas pues con ellos pueden implementar encuestas a clientes u otras herramientas de medición que les permitan mejorar sus servicios y garantizar una experiencia integral para sus consumidores.

Al poder medir la experiencia enoturística, es posible mejorar los servicios y de esta forma poder estandarizar procesos, lo que conlleva un potencial de desarrollo del destino. De esta forma, la medición de la experiencia enoturística influye en la toma de decisiones sobre qué aspectos fortalecer, el sensorial, afectivo o conductual, y así conocer a los turistas. Es posible que se necesite enriquecer la explicación en las catas, que se renueven las visitas guiadas, que se planeen actividades donde se involucren los sentidos, como en las vendimias. Los administradores de estos negocios pueden desarrollar estrategias de acuerdo con las necesidades de sus clientes.

También a partir de estos resultados es posible el desarrollo de políticas o estrategias de turismo comunitario y sostenible. Debido a que se puede impulsar el desarrollo de actividades comunitarias de acuerdo con los indicadores de la experiencia enoturística. Ejemplos de estas pueden ser ferias de vino, concursos de catas, recorridos en diversas vinícolas, prácticas de compostaje a partir de los residuos de la uva, de tal manera que se involucre toda la comunidad y se enfatice la protección del ambiente. Esto puede representar una oportunidad para la política pública en pro del fortalecimiento del desarrollo de las regiones rurales, pero a la vez se puede percibir como un desafío en su implementación por la misma gestión comunitaria de las regiones. Cada región tiene sus propias costumbres y tradiciones, lo que puede limitar muchas veces las iniciativas colectivas como las sugeridas en esta investigación.

Una de las limitaciones del estudio fue que el análisis de fiabilidad solo se condujo a través del valor alfa de Cronbach. Por lo que se sugiere que se confirmen los resultados añadiendo otros coeficientes como el omega de McDonald o los coeficientes de fiabilidad compuesta empleados en el análisis confirmatorio de compuestos. También el estudio solo consideró tres dimensiones. Otras investigaciones pueden considerar el factor cultural, gastronómico y educativo para ampliar la medición de la experiencia enoturística.

Otra de las limitaciones de este estudio es la región en la cual se recabaron los datos, que solo refleja la cultura de esta. Por lo que se recomienda que se extienda la muestra a las diferentes regiones enológicas para poder ampliar la comprensión de la experiencia enoturística de acuerdo con las diferentes culturas y cosmovisiones de las comunidades.

Referencias

- Arango-Ramírez, P. M., González-Rosales, V. M., Leyva-Hernández, S. N. y Galván-Mendoza, O. (2023). Validez y fiabilidad de un instrumento de medición de tipos de residentes desde el enfoque de las representaciones sociales. *Estudios Sociales: Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 33(62). <https://doi.org/10.24836/es.v33i62.1351>
- Alonso-Dos-Santos, M., González-Mansilla, Ó., & Riquelme-Rodríguez, D. (2024). Creating memorable experiences in wine tourism: The role of servicescape and staff performance. *Tourism Management Perspectives*, 50, 101153. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2024.101153>
- Avendaño-Rito, M. del C., Arango-Ramírez, P. M., Cruz-Cruz, E., & Martínez-Vargas, A. (2025). Desarrollo y validación de una escala para medir la responsabilidad social en empresas eólicas en el Istmo de Tehuantepec. *Estudios Sociales Revista De Alimentación Contemporánea Y Desarrollo Regional*, 35(65). <https://doi.org/10.24836/es.v35i65.1535>
- Barattucci, M. (2023). The senses as experiences in wine tourism—A comparative statistical analysis between Abruzzo and Douro. *Heritage*, 6(8), 298. <https://doi.org/10.3390/heritage6080298>
- Beavers, A. S., Lounsbury, J. W., Richards, J. K., Huck, S. W., Skolits, G. J., & Esquivel, S. L. (2013). Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research. *Practical assessment, research & evaluation*, 18(6), n6.
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & management*, 57(2), 103168. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>

- Bolzán, R. (2022). Construcción de conocimiento sobre la experiencia turística: Una revisión sistematizada de la literatura a partir del método PROKNOW-C. *Turismo: Visão e Ação*, 24, 430-448. <https://doi.org/10.14210/rtva.v24n3p430-448>
- Brochado, A., Stoleriu, O., & Lupu, C. (2021). Wine tourism: a multisensory experience. *Current Issues in Tourism*, 24(5), 597-615. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1649373>
- Brown, G. P., Havitz, M. E., & Getz, D. (2007). Relationship between wine involvement and wine-related travel. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 21(1), 31-46. https://doi.org/10.1300/J073v21n01_03
- Carvalho, M., Kastenholz, E., & Carneiro, M. J. (2021). Co-creative tourism experiences—a conceptual framework and its application to food & wine tourism. *Tourism Recreation Research*, 48(5), 668-692. <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1948719>
- Cavazos-Arroyo, J., Beyliss-Cortez, L., & Meraz, L. (2023). Antecedentes y efectos del valor percibido: enoturismo en Valle de Guadalupe, México. *RIVAR* (Santiago), 10(30), 191-212. <https://doi.org/10.35588/rivar.v10i30.5574>
- Cohen, J. (2016). A power primer. In A. E. Kazdin (Ed.), *Methodological issues and strategies in clinical research* (4th ed., pp. 279–284). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14805-018>
- del Vas, G. M., Bueno, M. Á. B., & Albert, L. R. (2021). La generación de destinos basados en experiencias enoturísticas para el segmento familiar. *Cuadernos de Turismo*, (48), 243-276. <https://doi.org/10.6018/turismo.492761>
- Falcó, J. M., Lajara, B. M., García, E. S., & Falcó, J. M. (2023). El enoturismo como catalizador de los objetivos de desarrollo sostenible: un análisis aplicado a la industria vinícola española. *GeoGraphos: Revista digital sobre Geopolítica, Geografía y Ciencias Sociales*, 14(2), 121-140.
- Ferreira, D., Costa, C., & Silva, A. (2023). Wine tourism and sustainability awareness: A consumer behavior perspective. *Sustainability*, 15(6), 5182. <https://doi.org/10.3390/su15065182>
- Grand View Research. (2024). *Wine Tourism Market Size To Reach \$106.74 Billion By 2030*. <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-wine-tourism-market>

- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2008). *Análisis multivariante*. México: Prentice Hall.
- Leyva Hernández, S. N. (2024). Modelo conceptual de enoturismo desde una revisión sistemática. En S. N. Leyva-Hernández & L. Ramos-López (Eds). *Desarrollo Agroalimentario*. Universidad Tecnológica del Pacífico S.C. pp. 24-45.
- Leyva Hernández, S. N., Toledo-López, A., & Ramos López, L. (2024). Análisis de mediación en un modelo de marketing por PLS-SEM. En A. I. Máynez Guaderrama, & V. G. López Torres (Eds). *Modelos de ecuaciones estructurales como técnica de análisis en estudios empíricos*, (pp. 169-191). Astra ediciones. <https://doi.org/10.61728/AE20240493>
- Sánchez-Cañizares, S. M., Pulido-Fernández, J. I., & López-Guzmán, T. (2023). The influence of memorable wine tourism experiences on behavioural intentions. *Journal of Destination Marketing & Management*, 30, 100794. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2023.100794>
- Santos, E., Barattucci, M., Tavares, F. O., & Tavares, V. C. (2023). The Senses as Experiences in Wine Tourism A Comparative Statistical Analysis between Abruzzo and Douro. *Heritage*, 6(8), 5672-5688. <https://doi.org/10.3390/heritage6080298>
- Santos, V., Ramos, P., Almeida, N., & Santos-Pavón, E. (2020). Developing a wine experience scale: a new strategy to measure holistic behaviour of wine tourists. *Sustainability*, 12(19), 8055. <https://doi.org/10.3390/su12198055>
- Sthapit, E., Prentice, C., Ji, C., Yang, P., Garrod, B., & Björk, P. (2024). Experience?driven well?being and purchase: An alternative model of memorable wine tourism experiences. *International Journal of Tourism Research*, 26(2), e2645. <https://doi.org/10.1002/jtr.2645>
- Sürücü, L., Yıkılmaz, İ., & Maşlakçı, A. (2022). Exploratory factor analysis (EFA) in quantitative researches and practical considerations. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13(2), 947-965. <https://doi.org/10.37989/gumussagbil.1183271>
- Trejo, J. M. (2023). *Diseño de Cuestionarios para la Creación de Escalas en las Ciencias Sociales. Uso del Análisis Factorial Exploratorio (SPSS) y Confirmatorio (EQS)*. AMIDI. Biblioteca.

- Vázquez-Fernández, L., Hernández-Mogollón, J. M., & Duarte-Alonso, A. (2023). Enotourism experiences in rural contexts: Exploring motivations, perceived value and sustainability. *Sustainability*, 15(4), 2872. <https://doi.org/10.3390/su15042872>
- Zhang, Y., & Lee, H. (2022). Wine tourism experience effects on co-creation, perceived value and consumer behavior. *Ciência e Técnica Vitivinícola*, 37(2), 159-177. <https://doi.org/10.1051/ctv/20223702159>
- Zhang, Y., Lee, H., & Ji, K. M. (2023). Measuring winery tourism experience: a holistic scale development study. *Ciência e Técnica Vitivinícola*, 38(2), 95-117. <https://doi.org/10.1051/ctv/ctv20233802095>

Capítulo VI

Turismo comunitario y agentes sinápticos en México: una descripción de sus estrategias y ubicación

*Dra. Iris Adriana Landa Torres¹
Dr. Francisco Hernández Quinto²*

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20257880>



¹ Doctora en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo, Universidad Veracruzana, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Profesor de Asignatura; <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-4828-2612>

² Doctor en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo, Tecnológico Nacional de México, campus Instituto Tecnológico Superior de Perote; <https://orcid.org/0000-0002-0567-9361>

Resumen

El presente capítulo analiza el papel de los “agentes sinápticos” como detonadores del turismo comunitario en México en un contexto caracterizado por la ausencia de información oficial y un frágil ecosistema de innovación social. A través de una metodología de mapeo colaborativo, se identificaron y categorizaron veintitrés organizaciones que operan como nodos articuladores entre comunidades rurales, emprendimientos turísticos y actores estratégicos. Los resultados revelan que estos agentes, a pesar de la falta de reconocimiento institucional y de apoyos gubernamentales, facilitan procesos de transferencia de conocimiento, fortalecimiento de capacidades y construcción de redes. Las conclusiones subrayan su relevancia para la apropiación endógena de proyectos turísticos, el empoderamiento comunitario y la generación de valor social en territorios marginados. Se propone fortalecer su visibilidad y articulación como estrategia clave para consolidar ecosistemas de innovación social orientados al desarrollo sustentable a través del turismo.

Introducción

De 2018 a 2022 se realizó una investigación colaborativa sobre la situación que guardaba el Turismo Comunitario en México, uno de los hallazgos tempranos de la investigación fue corroborar que no existía una base de datos o información oficial que tuviera identificado la cantidad total de proyectos turísticos vigentes en el país, tampoco la cantidad de aliados y actores estratégicos, así como, ningún otro dato que permitirá saber la contribución total de una de las actividades económicas más importantes del país (Kieffer, 2019), que en 2023 aportó el 8.6 % al Producto Interno Bruto (PIB) nacional, generando 2.8 millones de empleos y promoviendo crecimiento económico (Secretaría de Turismo, 2024).

Por su parte, Kieffer (2019) afirma que el auge de financiamiento e

impulso gubernamental al turismo comunitario se situó en los años 2005-2015; sin embargo, resaltó que este financiamiento fue poco coherente y sin coordinación. Otro problema identificado por el autor sobre turismo comunitario en México fue que, además del financiamiento desordenado a nivel gubernamental, la inversión se dirigió hacia la infraestructura, mas no a la transferencia de conocimientos, capacitación y cohesión social que permitiera una apropiación de proyectos y diseños turísticos en la ruralidad.

Asimismo, otro hallazgo importante estuvo relacionado con la existencia de ecosistemas de innovación social débiles, entendidos como entornos dinámicos que interactúan y se interrelacionan con diferentes agentes y que en conjunto crean flujos de recursos y conocimientos que permiten asimilación, apropiamiento y desarrollo (Landa-Torres, 2024). Los ecosistemas de innovación social son una propuesta desde el paradigma sistémico que se enfoca en la idea de la importancia de las interfaces y colaboraciones a través de mecanismos que trabajan en resolver problemas a los que se enfrenta la comunidad (Domanski et al., 2020). Parjanen y Pässilä (2025) definen a los ecosistemas de innovación social como un ambiente/entorno que facilita, acompaña y da soporte al surgimiento de la innovación social, con el objetivo específico de crear valor social, sostenible y desarrollo local (Catala et al., 2023).

Conviene subrayar que, en el Turismo Comunitario en México, aun con la existencia de políticas públicas y financiamiento desarticulado, así como la poca información oficial y la ausencia de mapeos institucionales, han germinado agentes detonadores de cambio que ayudan a transferir, traducir, comunicar conocimiento, normativa y oportunidades a la comunidad. Algunos ejemplos pueden ser emprendimientos comunitarios, incubadoras sociales, organismos de la sociedad civil y actores estratégicos que han configurado espacios de cooperación, comunicación y colaboración dentro de ecosistemas de innovación social. Es decir, la existencia de estos actores dentro del turismo comunitario en México emula un endeble ecosistema de innovación social.

Estos agentes de cambio, al que conceptualizaremos como “agentes sinápticos” son el nodo articulador que permite la apropiación endógena de los procesos, son dinámicos, se adaptan a las necesidades y desarro-

llan capacidades de comunicación con los emprendimientos turísticos, el emprendedor y la comunidad. Al mismo tiempo, dichos agentes se presentan como organizaciones híbridas, que se caracterizan por un grado de flexibilidad, de tamaño pequeño y con capacidad de adaptación, es decir, que se transforman y acomodan a los requisitos únicos de cada reto que representa un territorio y comunidad (Landa Torres, 2022).

En este tenor, los agentes sinápticos son generadores de innovación social. Vega (2017) menciona que la Innovación Social (IS) tiene como rasgo distintivo las dinámicas intersectoriales que van más allá de una red o alianza entre particulares; “se borran los límites entre sectores privados, públicos y social, y conlleva la premisa de que la innovación social puede ser gestada desde cualquiera de estos” (p. 18). La IS entendida como nuevas formas de organizar, hacer y saber en la comunidad (Pel et al., 2020) solo puede alcanzar una configuración exitosa de práctica social mediante el impulso, promoción y acompañamiento de ciertos actores o la constelación de varios de ellos (Domanski et al., 2020), ya que son los que facilitan el acceso a recursos, herramientas y metodologías para fomentar derechos de participación y la solución óptima a problemáticas comunitarias. Para Domanski (2020), algunos de los mejores ejemplos de IS alcanzados son prácticas de gobernanza, organización, negociación, gestión de recursos naturales, entre otras; todos estos ejemplos logrados mediante la colaboración y participación de “actores” o una “constelación de actores” que sin fines de lucro impulsan el cambio y bienestar.

Los actores sinápticos que se involucran en un ecosistema de innovación social son justo los que hacen la diferencia de este ecosistema con otros de corte tecnológico y de negocios. Parjanen y Pässilä (2025) clasifican a los actores clave de los ecosistemas de innovación en los roles de desarrolladores, promotores, acompañantes, transferentes de conocimiento; resaltando que cada uno de ellos no son beneficiarios, sino proveedores de soluciones, conocimientos y oportunidades; es decir, no persiguen ganancias ni lucro alguno.

En un estudio realizado en los países nórdicos sobre la innovación social impulsada por la comunidad rural, Jungsberg (2020) identifica la participación de actores clave (provenientes del sector público, privado,

gobierno y sociedad civil), que conectan y estructuran un entramado de acciones, conocimiento y capacidades que permiten el empoderamiento de proyectos de IS, asegurando esfuerzos endógenos y diseñados desde la propia comunidad.

De manera que conviene reconocer a los agentes sinápticos que existen en México, con el fin de potencializar al turismo comunitario. En alineación con los párrafos anteriores, este documento seleccionó a los agentes sinápticos que comulgan con la idea de ser agentes de cambio; actores clave que trabajan en la frontera entre lo teórico, político, económico y lo empírico con el propósito de llevar a la práctica comunitaria soluciones abordadas desde distintas aristas y adaptadas a las realidades territoriales que abarcan desde la innovación de servicios públicos, movilidad, cuidado medioambiental hasta los emprendimientos sociales. Algunos ejemplos de agentes sinápticos en México son las incubadoras, las aceleradoras, los laboratorios sociales, los espacios colaborativos, los hubs de innovación social, los centros de investigación, las universidades y algunas organizaciones que se dedican a promover networking e intercambio de información (Silva y Pedroza, 2022).

Entonces, con el escenario descrito, la innovación social se genera con mayor facilidad en los ecosistemas de innovación. Dentro de ellos, se da la generación de conocimiento, transferencia de tecnología y trabajo colaborativo, con el objetivo de contribuir a la solución de problemáticas sociales. En suma, los agentes sinápticos son los que facilitan la adquisición del conocimiento generado, traducen información y transmutan procesos para que sea posible su implementación en determinada localidad, comunidad o territorio. Este se ubica entre el ecosistema de innovación y el emprendedor social. A continuación, se desarrolla el marco referencial.

Marco de referencia

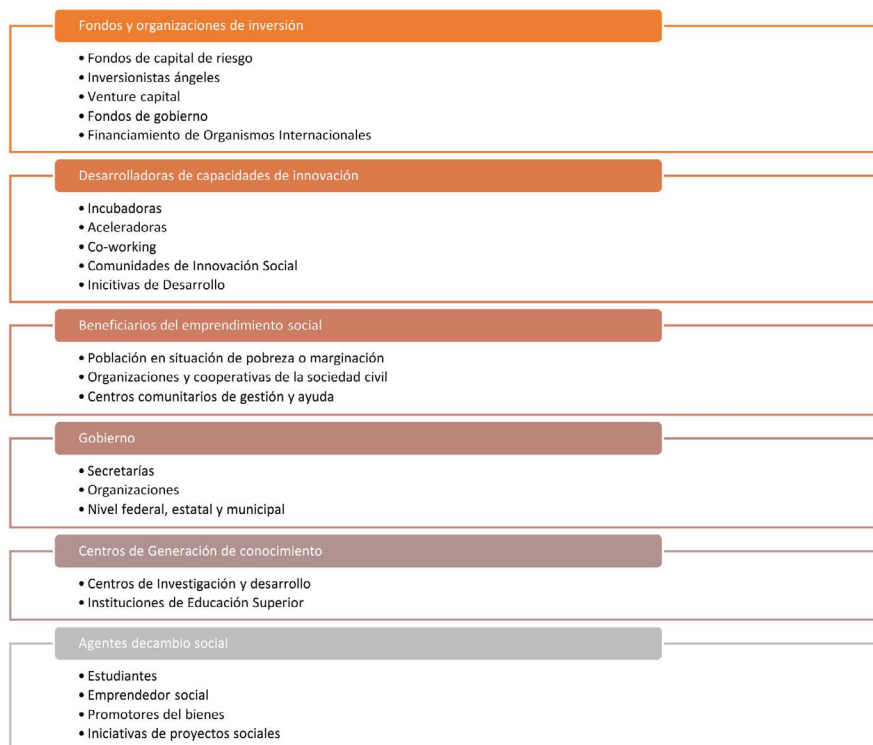
Agentes sinápticos del turismo sustentable y comunitario en México

En el sector turístico, el aporte de los agentes sinápticos es claro y sus funciones sobrepasan las definiciones clásicas de su formato organizacional. A partir de la literatura revisada y de la práctica empírica, se identifican como agentes sinápticos a agencias de viaje, operadoras turísticas, influencers regionales, consultorías, incubadoras, centros de estudios e investigación y líderes comunitarios que, además de su actividad tradicional, realizan esfuerzos de colaboración y acciones colectivas.

En un estudio en México sobre los ecosistemas de emprendimiento e innovación social en la Zona Metropolitana de Guadalajara (Silva y Pedroza, 2022), se reconocen a: Fondos y organizaciones de inversión, desarrolladoras de capacidades de innovación, beneficiarios del emprendimiento social, gobierno, centros de generación de conocimiento y agentes de cambio social. En la Figura 1, Silva y Pedroza (2022) se inspiran en Bloom y Dess para ejemplificar dichas categorías.

Figura 1

Agentes Sinápticos de los ecosistemas de innovación social



Elaboración propia inspirada en Silva y Pedroza (2022)

Las instituciones gubernamentales en su mayoría los reconocen como actores estratégicos; sin embargo, pocos son los recursos y apoyos dirigidos a estos personajes y organizaciones cuyas acciones sobresalen y destacan por encima de los esfuerzos gubernamentales (Secretaría de Turismo, 2025). Los resultados de la innovación social efectuada por estos agentes sinápticos del turismo han logrado cumplir con las características de modelos de negocios inclusivos al transferir conocimientos, información y tecnología; generar redes y puentes de comunicación y trabajo; generar sinergias colectivas y promover capital social (Morelos Ramírez y Kieffer, 2022); e incluso al servir de aval para el financiamiento desde organismos internacionales.

El avance observado en materia de turismo alternativo y emprendimientos turísticos de base comunitaria tiene mucha influencia y acción de los agentes sinápticos. Dichos actores no intervienen en una región a menos que la vocación turística sea una realidad eminente y se cuente con indicios mínimos de autogestión y autodeterminación. En ocasiones, los propios emprendimientos turísticos de base comunitaria se vuelven agentes sinápticos de la comunidad y del ecosistema de innovación turística, siendo a través de estos que se generan nuevos emprendimientos (Herrera-Tostado, 2022).

En la actualidad, no existe información estadística ni algún padrón oficial que determine la identidad o cantidad de actores sinápticos existentes y, a pesar de contar con el Registro Nacional de Turismo (RNT) coordinado por la Secretaría de Turismo (SECTUR), tampoco es posible saber con precisión el universo de emprendimientos turísticos de base comunitaria pertenecientes al turismo alternativo del país.

No obstante, es posible identificar algunas experiencias de turismo comunitario que han sido exitosas en México (Expediciones Sierra Norte, Maya Ka'an, Alianza Peninsular para el Turismo Comunitario); muestran que se requiere de gobernanza y esfuerzos colectivos y colaborativos que surjan desde la comunidad y el territorio (Morelos Ramírez y Kieffer, 2022). De ahí, la importancia de revisar a estos agentes sinápticos para construir nuevas metodologías que sean escalables y replicables en las ruralidades de nuestro país y buenas prácticas para la comunidad internacional, aportando a los compromisos de la Agenda 2030.

Finalmente, a pesar del discurso político y la estrategia instrumentada para impulsar la sustentabilidad desde el turismo y ocuparlo como herramienta para el desarrollo local, los aspectos fundamentales para consolidar los objetivos establecidos tienen omisiones legales, normativas, institucionales y presupuestarias; limitantes que obstaculizan el alcance del turismo sustentable y fortalecer su identificación como detonadores de desarrollo de los agentes sinápticos en territorios con perfil turístico comunitario.

Metodología

A partir de lo descrito en párrafos anteriores, el abordaje investigativo fue exploratorio y descriptivo para aproximarse a un perfil característico de los Agentes Sinápticos de mayor visibilización en el ámbito del Turismo Comunitario, identificados a partir de una investigación colaborativa sobre la situación que guardaba el turismo después del COVID-19 (Landa, 2022). Este primer esfuerzo de exploración colectiva alcanzó a reunir a 23 (ver Figura 2) organizaciones dedicadas a impulsar el turismo comunitario/rural/alternativo en diferentes regiones del país. De manera que se construyó una muestra no probabilística, en virtud de no contar con un censo oficial de los agentes que participan en el ecosistema turístico en México. Los organismos que participaron y que en este capítulo se revisarán son agentes sinápticos que han colaborado entre sí y que han generado esfuerzos y sinergias en distintos proyectos exitosos a nivel nacional.

La selección de las 23 organizaciones observadas en la Figura 2 resulta del acercamiento con dichas organizaciones y el trabajo previo en una investigación doctoral (entrevistas, encuestas y reuniones colaborativas) y la publicación de resultados en el libro *Impacto del Covid-19 en el turismo comunitario de México. Primer Diagnóstico colaborativo* (Landa, 2022).³

De forma que se diseñó una matriz de información como técnica de recolección de datos, la cual contiene las siguientes categorías de análisis: nombre del agente, participación en ecosistema según Silva y Pedroza (2022), ubicación/zonas de trabajo, actividades, formas de incidencia, tipo de organización y tipo de financiamiento. Con la finalidad de poner los cimientos de un primer mapeo de agentes sinápticos, identificar coincidencias y destacar esfuerzos de cada uno de ellos.

La búsqueda de información se realizó a través de páginas de internet institucionales, revisando los portales oficiales, así como las redes sociales; adicionalmente, se hizo un barrido de noticias y publicaciones

³ Los videos de las reuniones y acercamientos como parte de la investigación doctoral pueden revisarse a través del siguiente link: <https://drive.google.com/drive/folders/1rLIHew-40tbfln8IltRRFIUxtAyoItWm?usp=sharing>

para identificar información y proyectos en donde estén colaborando cada uno de los agentes mapeados. Asimismo, a destacar que todos estos agentes sinápticos han colaborado de manera interseccional en proyectos de la sociedad civil y, a su vez, cooperado con iniciativas y programas derivados de planeación gubernamental.

Figura 2

Identificación de agentes sinápticos que promueven turismo comunitario en México



Fuente: elaboración propia.

Resultados

Después de una revisión exhaustiva de los veintitrés agentes sinápticos revisados se realizaron fichas descriptivas como se observa en las siguientes tablas numeradas a partir de la 1 hasta la 23, las cuales, representan una categorización de elementos para su identificación de dichos agentes, lo señalado, permite diseñar un perfilamiento respectivamente, y además, observar aspectos relacionados a su alcance o impacto a nivel territorial, tipología organizacional y medios de obtención de recursos económicos para su sostenibilidad financiera, conviene subrayar que, son solo algunos de los factores que se consideraron importantes describir para analizar su rol en el ecosistema de innovación social y turismo comunitario.

Tabla 1

Ficha descriptiva del agente sináptico la Mano del Mono

Perfilamiento de Agentes				
Nombre del Agente	La Mano de Mono	WINTA Alianza Mundial de Turismo Indígena	Komú	DOCAG Doctorado en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo
Categorización según Silva-Pedroza	Desarrolladora de capacidades de innovación.	Fondos y organizaciones de inversión y Centros de generación de conocimiento	Desarrolladora de capacidades de innovación.	Centros de generación de conocimiento
Ubicación / zonas de trabajo	Comunidades rurales e indígenas en México, principalmente en el sureste del país.	Pueblos y territorios Indígenas del mundo, ha trabajado con comunidades indígenas de todos los continentes.	México y América Latina	Veracruz
Actividades	Crea alianzas por la regeneración de áreas naturales y el bienestar de sus comunidades locales a través de innovadores modelos de negocio de turismo	El patrimonio natural y cultural indígena, incluidos los sistemas de conocimiento indígena. la soberanía y la gobernanza de los datos indígenas. El empoderamiento y los derechos indígenas en el desarrollo turístico sostenible	Enfoque en cocreación y conservación ambiental, busca generar experiencias auténticas que beneficien directamente a las comunidades locales. Combina fines de impacto social con sostenibilidad económica, sin funcionamiento como ONG tradicional. Sitio web de viajes y atracciones locales.	Posgrado pertenece al Sistema Nacional de Posgrados (SNP) de SECIHTI.
Formas de incidencia	Impulsamos el turismo de naturaleza como estrategia de manejo y conservación de áreas naturales protegidas. Fortalecemos medios de vida sustentables en comunidades locales que viven alrededor de áreas naturales. Fortalecemos capacidades en líderes para que sean agentes de cambio en sus propias realidades.	Beneficios a los Pueblos y territorios Indígenas. Transferencia de conocimiento a través de buenas prácticas Investigación-Acción Reuniones colaborativas a nivel internacional	Eventos en línea sobre turismo comunitario, generando una red masiva en América Latina que sirve tanto como canal de difusión y fuente de ingresos (patrocinios, inscripciones, colaboraciones)	El egresado del doctorado será un investigador o investigadora de alta calidad, creador de propuestas y agente de cambio para diseñar modelos teóricos en el campo de las Ciencias Administrativas orientados a la gestión para el desarrollo, tanto de organizaciones públicas como privadas, capaz de generar y aplicar nuevos conocimientos pertinentes con el afán de responder a los futuros cambios sociales de la administración contemporánea, asegurando un análisis para la gestión del conocimiento en las organizaciones destinados a generar un beneficio social en el ámbito de la administración.
Tipo de Organización	Empresa social u organización híbrida	ONG internacional; red global de pueblos y organizaciones indígenas y no indígenas	Startup de turismo de base comunitaria en México y América Latina.	Universidad Veracruzana
Tipo de financiamiento	Mixto; <i>Market Ready</i> financiada por terceros, Servicios de consultoría y herramientas digitales, Alianzas y apoyo	Mixto; servicios voluntarios, subvenciones para proyectos específicos, consultoría experta y donaciones.	Mixto: fondos iniciales de aceleradoras, modelo de ingresos por comisión en la plataforma y actividades o eventos digitales.	SECIHTI

	institucional, Reconocimientos y menciones.			
Perfilamiento de Agentes				
Nombre del Agente	FOCEN Fondo de Conservación del Eje Neovolcánico A.C.	Co'ox Mayab Viajes, ruralidad y naturaleza	RITA Red Indígena de Turismo de México Asociación Civil	Expediciones Sierra Norte Pueblos mancomunados Oaxaca
Categorización según Silva-Pedroza	Desarrolladora de capacidades de innovación.	Beneficiarios del emprendimiento social	Desarrolladora de capacidades de innovación, Centros de generación de conocimiento	Beneficiarios del emprendimiento social y Desarrolladora de capacidades de innovación.
Ubicación / zonas de trabajo	Desde el Océano Pacífico hasta el Golfo de México, constituyendo una ancha faja de 130 kilómetros.	Pueblos y territorios Indígenas de Yucatán	Estados como; Campeche, Chiapas, Colima, Distrito Federal, Estado de México, Guerrero, Hidalgo, Michoacán, Morelos, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Tlaxcala, Veracruz, Yucatán	Sierra Norte de Oaxaca
Actividades	Cooperación y el intercambio para facilitar la búsqueda de soluciones a los problemas actuales de cambio climático. En programas y proyectos como: - Fondo MONARCA - Turismo - Cimas y cañadas - Áreas naturales protegidas Ruta migratoria	1. El turismo responsable que considere buenas prácticas turísticas que reduzcan el impacto generado por la actividad. 2. Un encuentro solidario que abra el acercamiento a la realidad social y de convivencia, promoviendo el diálogo intercultural. 3. Un comercio justo donde las instituciones públicas y privadas cooperan con las organizaciones locales, asegurando una distribución equitativa de los beneficios generados por el turismo. 4. Un viaje consciente como experiencia que contribuye al crecimiento personal, a través de la convivencia entre el visitante, lo local y el patrimonio biocultural.	- Turismo con Identidad - Soberanía y Seguridad Alimentaria - Amenazas a la Biodiversidad - Mujeres y jóvenes Derechos específicos de pueblos indígenas (participación en la vida pública del país, derecho a la consulta, derecho al consentimiento libre, previo e informado; derecho al desarrollo, derecho a la preservación, renovación y fortalecimiento de sus instituciones; derecho a la autonomía y al territorio), proyectos productivos	Incrementar la capacidad de los miembros de la comunidad para proteger y administrar sustentablemente su patrimonio natural. Desarrollar una actividad turística responsable en el territorio de Pueblos Mancomunados que permita a los visitantes entrar en contacto con la cultura de las comunidades indígenas y con la naturaleza, de una manera divertida, segura y educativa. Generar oportunidades de empleo para los miembros de las comunidades. Servir como modelo para el establecimiento de programas similares en diferentes comunidades indígenas de nuestro país y fuera de él.
Formas de incidencia	Dedicada a crear alianzas para la planificación y ejecución de proyectos que	Comprometida con la práctica de un turismo responsable, solidario, justo y consciente a	Coadyuvar al desarrollo comunitario con identidad de sus asociadas y asociados,	Proyecto ecoturístico fue concebido como un modelo de desarrollo regional. Inició en dos propiedades comunales: Pueblos

	implementen acciones para construir un futuro en armonía con la naturaleza y transmitir a las generaciones futuras un entorno saludable y próspero.	través de la difusión, comercialización, gobernanza y fortalecimiento de las organizaciones dedicadas al turismo comunitario en Yucatán	a la preservación y aprovechamiento de la biodiversidad en los territorios que poseen, así como al diálogo intercultural, con perspectiva de género y generacional, que permita una relación con el Estado, de respeto con los derechos humanos, muy en especial con los específicos de los pueblos indígenas (ciudadanía indígena).	Mancomunados e Ixtlán de Juárez, luego este modelo ha sido adoptado por más organizaciones de la Sierra Norte
Tipo Organización	de Asociación Civil en alianza con organizaciones de la sociedad civil (OSCs) y actores gubernamentales	Unión de sociedades cooperativas	Asociación civil de empresas diversas; Organización que se constituye con treinta y dos organizaciones del movimiento indígena de México.	Empresa que pertenece y es operada por los Pueblos Mancomunados de Oaxaca. Se trata de una organización comunitaria
Tipo financiamiento	de Fondos, donaciones	Enfoque autosostenible basado en la venta de experiencias turísticas con un modelo de cooperativa comunitaria que garantiza el reparto justo de beneficios. Al mismo tiempo, aprovecha alianzas y subvenciones de nivel público y privado para potenciar sus capacidades, visibilidad y desarrollo	Modelo híbrido y colectivo que combina el autofinanciamiento mediante cuotas, ventas de servicios turísticos y la obtención de apoyos externos	Operación con recursos públicos e institucionales, se fortalece con subvenciones especializadas, gestiona ingresos directos mediante servicios ecoturísticos, y se encuentra potenciada por premios y procesos de certificación que apuntalan su profesionalización y sostenibilidad

Perfilamiento de Agentes

Nombre del Agente	Alianza Peninsular para el turismo comunitario	Cielo MX Federación Indígena Empresarial y comunidades locales en México	CIDES Centro de Investigación para el Desarrollo Sustentable.	Rutopia Adventure Mexico Travel
Categorización según Silva-Pedroza	Desarrolladora de capacidades de innovación. Centros de generación de conocimiento	Beneficiarios del emprendimiento social, Desarrolladora de capacidades de innovación. Centros de generación de conocimiento	Centros de generación de conocimiento	Desarrolladora de capacidades de innovación. Certificada con el sello B Corp Premio Iberoamericano de Turismo Social y Sostenible
Ubicación / zonas de trabajo	Península de Yucatán	Nacional	Chiapas	México con expansión hacia Colombia y otros países de Latinoamérica
Actividades	Diseño de circuitos turísticos comunitarios, capacitación, ferias, misiones comerciales	Apoya emprendimientos turísticos indígenas, comercialización	Investigación, diplomados, formación en desarrollo sustentable	Diseño de viajes a medida, turismo fuera de rutas tradicionales enfocado en comunidades indígenas y rurales de México. Es considerado el Airbnb del ecoturismo rural mexicano.

Formas de incidencia	Conecta comunidades con mercados internacionales, alianza con Fonatur/INAES	Representación ante instancias públicas, fortalecimiento institucional	Influencia académica, formación de profesionales, proyectos de campo	Conecta comunidades con mercado sostenible
Tipo Organización	de Red de cooperativas	Federación de comunidades indígenas A.C.	ONG académica / A.C.	Empresa social / startup de turismo
Tipo financiamiento	de Fondos públicos, ventas comunitarias, subvenciones internacionales	Cuotas de socios, proyectos financiados, servicios consultoría	Ingresos por diplomados, cursos, subvenciones académicas	Ingresos por ventas de experiencias; inversión privada
Perfilamiento de Agentes				
Nombre del Agente	Alianza Peninsular para el turismo comunitario	Cielo MX Federación Indígena Empresarial y comunidades locales en México	CIDES Centro de Investigación para el Desarrollo Sustentable.	Rutopia Adventure Mexico Travel
Categorización según Silva-Pedroza	Desarrolladora de capacidades de innovación. Centros de generación de conocimiento	Beneficiarios del emprendimiento social, Desarrolladora de capacidades de innovación. Centros de generación de conocimiento	Centros de generación de conocimiento	Desarrolladora de capacidades de innovación. Certificada con el sello B Corp Premio Iberoamericano de Turismo Social y Sostenible
Ubicación / zonas de trabajo	Península de Yucatán	Nacional	Chiapas	México con expansión hacia Colombia y otros países de Latinoamérica
Actividades	Diseño de circuitos turísticos comunitarios, capacitación, ferias, misiones comerciales	Apoya emprendimientos turísticos indígenas, comercialización	Investigación, diplomados, formación en desarrollo sustentable	Diseño de viajes a medida, turismo fuera de rutas tradicionales enfocado en comunidades indígenas y rurales de México Es considerado el Airbnb del ecoturismo rural mexicano.
Formas de incidencia	Conecta comunidades con mercados internacionales, alianza con Fonatur/INAES	Representación ante instancias públicas, fortalecimiento institucional	Influencia académica, formación de profesionales, proyectos de campo	Conecta comunidades con mercado sostenible
Tipo Organización	de Red de cooperativas	Federación de comunidades indígenas A.C.	ONG académica / A.C.	Empresa social / startup de turismo
Tipo financiamiento	de Fondos públicos, ventas comunitarias, subvenciones internacionales	Cuotas de socios, proyectos financiados, servicios consultoría	Ingresos por diplomados, cursos, subvenciones académicas	Ingresos por ventas de experiencias; inversión privada
Perfilamiento de Agentes				
Nombre del Agente	Alianza Peninsular para el turismo comunitario	Adventure Travel Trade Association	AMTAVE Asociación Mexicana de Turismo de Aventura y Ecoturismo AC	FUNDEMEX Fundación del E
Categorización según Silva-Pedroza	Centros de generación de conocimiento	Beneficiarios del emprendimiento social, Desarrolladora de capacidades de innovación.	Beneficiarios del emprendimiento social, Desarrolladora de capacidades de innovación.	Desarrolladora de capacidades de innovación.
Ubicación / zonas de trabajo	Valle de Bravo, México	Global	CDMX/ Nacional	CDMX/ Nacional
Actividades	Maestrías y cursos en turismo sostenible y comunitario	Conexión de la industria, ferias, webinars	Agrupar operadores de aventura y ecoturismo, certificación	Fortalecimiento de turismo comunitario, alianzas

Formas de incidencia	Formación, proyectos colaborativos con comunidades	Promueve estándares sostenibles, políticas de la industria	Colabora con Gobierno para estrategias de financiamiento	Convoca empresas sociales, coordina proyectos
Tipo de Organización	Institución académica privada	Asociación internacional sin fines de lucro	A.C. sectorial	Fundación empresarial A.C.
Tipo de financiamiento	Matrículas, alianzas, cursos pagados	Membresías, patrocinios, eventos, cursos	Cuotas, patrocinios, apoyos gubernamentales	Donaciones, autofinanciamiento, cofinanciamiento

Perfilamiento de Agentes

Nombre del Agente	Maya Kaán	Fondo Oaxaqueño para la Conservación de la Naturaleza	Sustentur turismo responsable	Market Ready Model
Categorización según Silva-Pedroza	Beneficiarios del emprendimiento social, Desarrolladora de capacidades de innovación.	Beneficiarios del emprendimiento social, Desarrolladora de capacidades de innovación.	Beneficiarios del emprendimiento social, Desarrolladora de capacidades de innovación.	Desarrolladora de capacidades de innovación.
Ubicación / zonas de trabajo	Quintana Roo	Oaxaca	CDMX/ Nacional	Latinoamérica
Actividades	Modelo de turismo rural comunitario, eco-destino, generación de rutas de turismo comunitario, guardianes del manglar.	Conservación, proyectos sostenibles	Noticias, análisis, casos de turismo sostenible	Capacitación <i>market ready</i> para pymes turísticas. Conexión con el mercado turístico
Formas de incidencia	Vinculación gubernamental, promoción, colaboración con Organizaciones no gubernamentales, Proyectos productivos con Agencias internacionales para el desarrollo.	Apoya iniciativas comunitarias y ecoturismo	Difusión, sensibilización, networking	Formación especializada, vinculación al mercado, incubación, acompañamiento y aceleración
Tipo de Organización	Iniciativa comunitaria y ejidal con apoyo estatal	Fondo ambiental	Medios / consultoría	Modelo de consultoría comunitaria
Tipo de financiamiento	Fondos estatales, ingresos por actividades, financiamiento de agencias internacionales para el desarrollo.	Subvenciones, fondos locales públicos o privados	Publicidad, consultoría, patrocinios	Patrocinios, cursos financiados por terceros, financiamiento empresarial y de agencias internacionales para el desarrollo

Perfilamiento de Agentes

Nombre del Agente	Community Tours Sian Ka'an	ATMEX Adventure Travel Network	Tourism Association of Canada-Indigenous
Categorización según Silva-Pedroza	Beneficiarios del emprendimiento social, Desarrolladora de capacidades de innovación.	Agente de cambio social.	Agente de cambio social
Ubicación / zonas de trabajo	Sian Ka'an Q. Roo	México	Canadá con alcance internacional
Actividades	Tours comunitarios en reserva, desarrollo de rutas turísticas comunitarias, desarrollo de proyectos productivos ligados al turismo, participación en	Feria de turismo de aventura, networking	Certificación 'Original Original', promoción, networking

	eventos sobre turismo comunitario.		
Formas de incidencia	Promoción directa de comunidades a nivel nacional e internacional, vínculo turístico, Colaboración con IES para generación de conocimiento y capacidades.	Promueve inversión y desarrollo de productos	Marca de autenticidad, políticas indígenas
Tipo de Organización	Cooperativa comunitaria	Asociación privada sin fines de lucro	Asociación nacional indígena
Tipo de financiamiento	Ventas de tours, proyectos cofinanciados, Financiamiento de Agencias internacionales para el desarrollo.	Patrocinios, cuotas, apoyos institucionales	Apoyo gubernamental, membresías

Fuente: Elaboración propia.

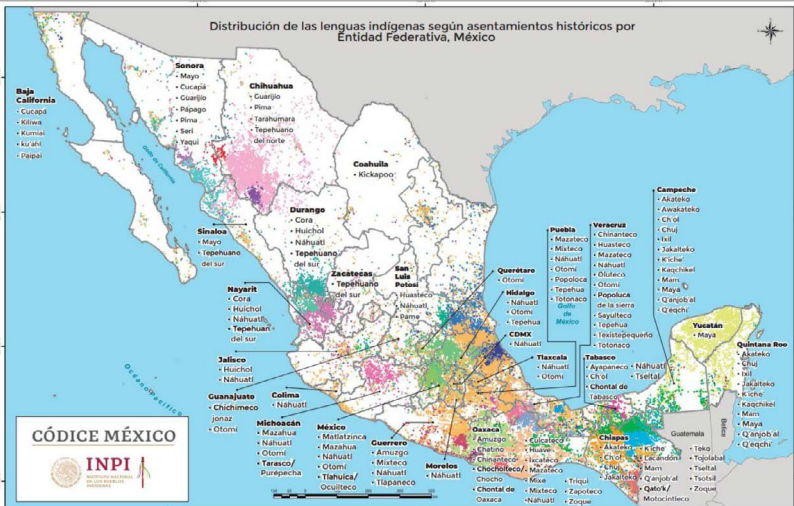
A partir de revisar a los agentes sinápticos desde su perfilamiento y caracterización, fue posible clasificar las organizaciones o agentes sinápticos en:

- Agencias de viaje
- Incubadoras/aceleradoras para servicios relacionados con actividades turísticas y modelos de negocio.
- Organizaciones internacionales capacitadoras/promotoras de buenas prácticas
- Organizaciones para la conservación
- Instituciones de educación superior
- Organizaciones de investigación
- Promotoras de desarrollo sustentable, agenda 2030, alianzas para el desarrollo.

De acuerdo con la caracterización señalada, dichos agentes cuentan con mayor incidencia en algunas zonas del territorio; esto plantea el supuesto de ser espacios con mayor fortalecimiento y coordinación de algunos actores en ciertos tipos de turismo, a partir de las capacidades de las propias regiones del país.

Lo anterior, se observa también que los agentes identificados se desarrollan principalmente en las regiones del centro, sur y sureste del país; la principal razón de ello es porque los principales grupos indígenas en México se ubican territorialmente en estas regiones (ver Figura 3).

Figura 3



Fuente: INPI (2008)

Discusión

Los agentes sinápticos son organizaciones que se caracterizan por un nivel de adaptabilidad y de transferencia de conocimientos. El perfilamiento realizado nos permite comprobar que es difícil encasillar a cada uno de ellos porque, a pesar de tener una actividad principal, atienden diferentes proyectos y necesidades según los retos a los que se enfrentan. Por ejemplo, Mano de Mono ha trabajado de la mano de SECTUR y Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) para modificar y simplificar programas y políticas públicas dirigidas al turismo comunitario; en el último año se enfocó en revisar las normas mexicanas para hacerlas más fáciles de cumplir.

Observamos también que diferentes agentes sinápticos han encontrado financiamiento internacional y privado para continuar con su trabajo; es el caso de WINTA, Rutopia, Mano de Mono, Komú, entre otras. De igual forma, el financiamiento para proyectos como Sian'Kan o Alianza Peninsular viene de organismos internacionales; de las 23 organizaciones

revisadas, ninguna recibe actualmente un financiamiento derivado de apoyos nacionales o de alguna institución gubernamental.

Muchos de estos agentes sinápticos generan y transmiten conocimiento, pilar fundamental de los ecosistemas de innovación social. Es a través de ellos que se da el acercamiento con emprendimientos comunitarios que cuentan con alguna oferta turística. De igual forma, estas organizaciones se comunican entre sí, colaboran y son interdependientes. Esta colaboración y cooperación les han permitido generar sinergias, identificar buenas prácticas y trabajar en conjunto bajo un mismo discurso para promover un turismo comunitario sustentable, regenerativo, amable con el medio ambiente y que impulse bienestar y desarrollo endógeno. Esta sinergia e interdependencia es posible identificarla en eventos, congresos, mesas de trabajo y otras actividades que se realizan alrededor del turismo comunitario en México.

El análisis del perfilamiento y las funciones de los agentes sinápticos permite afirmar que su flexibilidad organizacional y capacidad de adaptación responden a las características propias de un ecosistema de innovación social en construcción. Estos agentes actúan simultáneamente como traductores de conocimiento técnico, facilitadores de gobernanza participativa y promotores de modelos de negocio inclusivos, desdibujando los límites tradicionales entre lo público, lo privado y lo social. Sin embargo, su capacidad de incidencia se ve condicionada por la falta de reconocimiento normativo y presupuestario. Esta invisibilización institucional impide que se desarrollen mecanismos permanentes de articulación que favorezcan su consolidación como actores estratégicos dentro de las políticas de desarrollo regional basadas en el turismo comunitario.

Además, los resultados del mapeo revelan que, aunque estos agentes operan en múltiples regiones del país —principalmente en el centro, sur y sureste—, su alcance sigue siendo limitado y fragmentado. La ausencia de un sistema nacional de información sobre emprendimientos de base comunitaria y actores intermedios genera vacíos para el diseño de políticas públicas efectivas y escalables. Por ello, es urgente diseñar plataformas de colaboración intersectorial que integren a estos agentes como parte activa en la formulación de estrategias territoriales. Su experiencia, arraigo local y conocimiento situado los convierten en cata-

lizadores clave para la transición hacia modelos de turismo sustentable, resiliente y socialmente justo.

Conclusión

A manera de cierre, este trabajo nos permite concluir que los agentes sinápticos juegan un papel fundamental en el ecosistema turístico comunitario como motor de desarrollo territorial, al fungir como facilitadores de la apropiación social del conocimiento, la construcción de capacidades y la disminución de brechas entre las dinámicas rurales y las exigencias del mercado turístico. Estas organizaciones u organismos intermedios permiten fortalecer la autonomía comunitaria, promover la gestión de bienes comunes y consolidar procesos de gobernanza local. Asimismo, actúan como nodos articuladores de las cadenas de valor turística, brindando capacitación, asesoría técnica y acompañamiento a los emprendimientos; incluso, en muchos casos, son pieza clave para acceder a financiamiento mediante la elaboración de proyectos y fortalecimiento organizacional. Sin embargo, su papel sigue siendo invisibilizado y poco reconocido institucionalmente. Aunque algunos organismos gubernamentales los integran en procesos participativos, aún se carece de mecanismos formales que fortalezcan su capacidad de acción dentro de los ecosistemas de innovación social. Por tanto, es indispensable impulsar políticas públicas que garanticen su sostenibilidad técnica y financiera.

Para poder hablar del turismo como móvil de desarrollo local, se tendrían que impulsar ecosistemas de innovación social. En el país contamos con los elementos que conforman a los ecosistemas; sin embargo, se encuentran desarticulados. Hay emprendimientos de base comunitaria, han existido políticas públicas, subsidios y apoyos públicos nacionales e internacionales, se han generado capacidades entre redes y emprendimientos, existe un grupo importante de agentes sinápticos y una tendencia de mercado preferencial hacia la sustentabilidad; pero no existen los estímulos ni las herramientas que logren la conexión entre ellos.

Finalmente, existe un frágil ecosistema de innovación social turístico en México, principalmente en la zona sur-sureste del país. Señalarlo y estudiarlo permitirá identificar los elementos que requiere para fortalecer

sus capacidades institucionales, consolidar la innovación social en el turismo comunitario, replicar y escalar las buenas prácticas en territorio e impulsar un verdadero desarrollo endógeno con bienestar para la comunidad.

Referencias

- Domanski, D., Howaldt, J., y Kaletka, C., (2020) A comprehensive concept of social innovation and its implications for the local context- on the growing importance of social innovation ecosystems and infrastructures. *European Planning Studies*, 28(3) 454-474, <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1639397>
- Herrera-Tostado, M. (2022). *Entrevista Agente Sináptico TOTONAL viajes con conciencia*. (I. A. Torres, Entrevistador)
- Instituto Nacional de Pueblos Indígenas. (2008). Códice México. Obtenido de <https://www.inpi.gob.mx/codicemexico/assets/mapa-codice-mexico-inpi.pdf>
- Jungsberg, L., Copus, A., Herslund, L. B., Nilsson, K., Perjo, L., Randall, L., Berlina, A. (2020) Key actors in community-driven social innovation in rural areas in the Nordic countries, *Journal of Rural Studies*, 79, 276-285, <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.08.004>
- Kieffer, M. (2019). Turismo rural comunitario en México: apuntes para futuras investigaciones. *Dimensiones Turísticas*, 3(5). doi:<https://doi.org/10.47557/XSNY8857>
- Landa Torres, I. (2022). *Impacto del COVID-19 en el Turismo Comunitario de México. Primer diagnóstico colaborativo*. Ciudad de México: Centro de Investigación Innovación en Educación Superior las Profesiones y el Talento. https://www.researchgate.net/publication/362163061_Libro_Turismo_Comunitario_con_ISBN_compressed
- Landa-Torres, I. A. (2024). Joint mechanism of institutions of higher education for the creation a Social Innovation Ecosystem in Istmo de Tehuantepec, México. *Journal-Law and Economy*, 1-10. https://www.ecorfan.org/collections/CICA_2024/Abstracts_Collection.pdf
- Morelos Ramírez, V., & Kieffer, M. (2022). Organización social para el turismo alternativo en la comunidad rural de Yaxunah, Yucatán, México. *Dimensiones Turísticas*, 6(11), 59-80. doi:<https://doi.org/10.47557/YIPS5794>

- Parjanen, S. y Pässilä, S. (2025). *Emerging social innovation ecosystems-a case study of urban development in Finland*. European Planning Studies, Doi:10.1080/09654313.2025.2544961
- Pel, B, Wittmayer, J., Dorland, J., y Sogaard Jorgensen, M. (2020) Unpacking the social innovation ecosystem: an empirically grounded typology of empowering network constellations. *Innovation: The european Journal of Social Science Research*, <https://doi.org/10.1080/13511610.2019.1705147>
- Secretaría de Turismo. (19 de diciembre de 2024). PIB Turístico creció 4.4 por ciento, ascendió a 2 billones 582 mil millones de pesos. Gobierno de México. Recuperado el 26 de agosto 2025 de <https://www.gob.mx/sectur/articulos/pib-turistico-crecio-4-4-por-ciento-ascendio-a-2-billones-582-mil-millones-de-pesos?idiom=es>
- Secretaría de Turismo. (11 de julio de 2025). SECTUR impulsa experiencias turísticas comunitarias con nueva Guía Nacional y Distintivo para prestadores de servicios. CDMX. Recuperado el 26 de agosto 2025 de <https://www.gob.mx/sectur/articulos/sectur-impulsa-experiencias-turisticas-comunitarias-con-nueva-guia-nacional-y-distintivo-para-prestadores-de-servicios?idiom=es#:~:text=Sostuvo%20que%20este%20distintivo%20responde,Pedro%20%C3%81lvarez%20Icaza%2C%20entr>
- Silva Flores, M.L. y Pedroza Zapata, A.R. (2022) Ecosistema de emprendimiento e innovación social de la Zona Metropolitana de Guadalajara. *Brazilian Journal of Development*, 8(10), 67143-67169. DOI:10.34117/bjdv8n10-153
- Vega Jurado, J. (2017). *Innovación Social. Asunción: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología-Paraguay*. Obtenido de https://www.conacyt.gov.py/sites/default/files/upload_editores/u38/CTS-J.Vega-modulo-7.pdf

Capítulo VII

Diagnóstico participativo para el diseño de productos turísticos comunitarios en municipios del corredor interoceánico en Veracruz

*Dra. Olga Yaneth Chang Espinosa¹
Dra. Fabiola del Carmen Antonio Martínez²
Dr. Javier Salmerón López³*

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20257897>



¹ Doctora en Administración y Desarrollo Empresarial (Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico Superior de Perote/Ingeniería en Gestión Empresarial); Doc-147@itsperote.edu.mx; <https://orcid.org/0009-0007-0235-9913>.

² Doctora en Dirección e Innovación de Instituciones (Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Jesús Carranza/Ingeniería en Gestión Empresarial); fabiola_antonio@itsjc.edu.mx; <https://orcid.org/0000-0001-7938-7161>.

³ Doctorado en Administración y Desarrollo Empresarial (Tecnológico Nacional de México /Instituto Tecnológico Superior de Las Choapas/Ingeniería en Gestión Empresarial); jasalo.investigacion@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0002-2786-2500>.

Resumen

El presente capítulo analiza el potencial turístico comunitario de dos localidades rurales del estado de Veracruz: Modelo Dos Ríos y San Miguel Allende. Mediante una metodología mixta con enfoque participativo, se aplicaron encuestas estructuradas a residentes locales para identificar recursos naturales y culturales, percepciones sociales, necesidades y propuestas. Los resultados muestran una valoración positiva hacia el turismo como vía de desarrollo, destacando la riqueza paisajística, el patrimonio cultural y la disposición comunitaria. No obstante, se identifican limitaciones en infraestructura, servicios básicos y organización social. Se concluye que ambas comunidades presentan condiciones favorables para el diseño de productos turísticos vivenciales, siempre que se articulen procesos de planificación participativa, fortalecimiento de capacidades y sostenibilidad.

Introducción

El turismo comunitario ha cobrado creciente relevancia en América Latina como una estrategia sostenible que integra a las comunidades locales en la actividad turística mediante la participación activa, la preservación de la identidad cultural y la distribución equitativa de beneficios (Jiménez y Ávila, 2021; Martínez y Pérez, 2022). Sin embargo, en muchas zonas rurales de México, persisten limitaciones estructurales que dificultan su implementación efectiva, tales como la falta de infraestructura, la escasa conectividad digital y la ausencia de servicios básicos (Secretaría de Turismo, 2023).

El problema central que aborda este capítulo es la ausencia de diagnósticos participativos sistemáticos que integren la voz de las comunidades y evalúen las condiciones reales para el desarrollo de productos turísticos sostenibles. Por ello, el objetivo general es identificar, mediante un en-

foque participativo y territorial, los recursos, capacidades y limitaciones de dos comunidades rurales del estado de Veracruz —Modelo Dos Ríos y San Miguel Allende— para orientar el diseño de productos turísticos comunitarios alineados con la sostenibilidad y el desarrollo local.

A nivel teórico, el turismo comunitario se distingue del turismo sostenible en que, además de buscar minimizar impactos y preservar recursos, coloca a la comunidad como actor central en la gestión, planificación y beneficios de la actividad turística (González y López, 2023). Este capítulo justifica la elección del enfoque comunitario por su potencial para fortalecer el tejido social, revalorizar el patrimonio cultural e impulsar economías locales en territorios con alto valor ambiental y cultural.

En el marco del desarrollo económico regional y de los esfuerzos por fortalecer el turismo sostenible con participación local, este capítulo aborda el diagnóstico del potencial turístico de comunidades ubicadas en los municipios de Jesús Carranza y Las Choapas, en el estado de Veracruz. Esta labor forma parte del proyecto estratégico “Modelo Integral de productos y servicios turísticos comunitarios en los municipios localizados en las estaciones del Tren Interoceánico y Maya en los estados de Tabasco y Veracruz”, cuyo objetivo es identificar recursos naturales, culturales y sociales que puedan ser integrados en una oferta turística anclada en la identidad local y en la organización comunitaria.

El diagnóstico se construye a partir de la aplicación de encuestas y del análisis cualitativo de contenido, con el fin de visibilizar las percepciones, conocimientos y propuestas de los habitantes sobre el turismo como alternativa de desarrollo. En este sentido, se adopta un enfoque metodológico participativo, centrado en la recopilación de datos primarios y en la interpretación conjunta con los actores sociales involucrados.

Para orientar el diseño de productos turísticos comunitarios, se retoma el modelo teórico propuesto por Lárraga et al. (2018), el cual comprende siete fases que permiten estructurar un proceso colectivo de planeación, desde la definición de la estrategia hasta la disposición final del producto. Bajo esta perspectiva, el diseño no se concibe como una actividad aislada, sino como la culminación de un proceso integral que refleja el trabajo comunitario en torno a su patrimonio, sus aspiraciones y sus capacidades organizativas.

Con base en dicho modelo, se aplicará una metodología simplificada adaptada al contexto local, que consta de seis etapas: (1) Diagnóstico y contexto, (2) Segmentación y ajuste producto-mercado, (3) Diseño del producto turístico, (4) Organización comunitaria y reparto de beneficios, (5) Comercialización y promoción, y (6) Evaluación y mejora continua. En este capítulo, se detallan los avances de la primera etapa, centrada en comprender el entorno territorial, social y turístico de las comunidades participantes. Este ejercicio busca sentar las bases para la planificación participativa de productos turísticos comunitarios, que contribuyan tanto a la diversificación económica como al fortalecimiento del tejido social y cultural de las comunidades involucradas.

Marco de referencia

1) Enfoques de turismo sostenible y turismo comunitario

El turismo sostenible se concibe como aquel que optimiza el uso de los recursos ambientales, respeta la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas y asegura actividades económicas viables a largo plazo. En el ámbito rural, las recomendaciones de UN Tourism/OMT señalan pasos y criterios para que el turismo actúe como herramienta de desarrollo territorial, diversificación económica y cohesión social (OMT, 2020).

El turismo comunitario (TC) comparte los principios de la sostenibilidad, pero añade como rasgo distintivo la gobernanza local, la participación decisoria y la distribución equitativa de beneficios. Las guías y hojas de ruta más recientes enfatizan la centralidad de la comunidad en la planificación, operación y monitoreo de los productos turísticos, así como la necesidad de alianzas público-privadas para garantizar viabilidad y pertinencia sociocultural (UN Tourism, 2025).

2) Políticas y estándares relevantes para el contexto mexicano

En México, el Ordenamiento Turístico Sustentable impulsa criterios de planeación y gestión territorial para evolucionar hacia modelos socialmente inclusivos y ambientalmente responsables. Estos lineamientos

concuerdan con la Agenda 2030 y con estándares de accesibilidad, particularmente la Norma ISO 21902:2021 sobre turismo accesible, que establece requisitos y recomendaciones aplicables a destinos, operadores y proveedores de servicios (SECTUR, s. f.; ISO, 2021).

3) Gobernanza colaborativa, productos vivenciales y valor público

La evidencia reciente muestra que la gobernanza colaborativa (que articula comunidad, gobiernos y mercado) incrementa la percepción de valor y la sostenibilidad de iniciativas de turismo rural. El éxito de productos vivenciales depende de su autenticidad, la narrativa territorial y la calidad de la experiencia, ancladas en capacidades organizativas y criterios de sostenibilidad (Liu, 2023; OMT, 2024).

4) Diseño metodológico del diagnóstico: validez y pertinencia

El diseño mixto secuencial (cuantitativo-cualitativo) es idóneo para captar patrones y significados en contextos rurales. La combinación de encuestas estructuradas con análisis temático reflexivo permite triangulación metodológica, transparencia analítica y congruencia metodológica, mejorando la credibilidad y la transferibilidad de hallazgos (Braun y Clarke, 2021, 2023).

5) Síntesis estratégica: FODA con extensiones A'WOT/TOWS

Para traducir hallazgos en decisiones, la matriz FODA se puede fortalecer con A'WOT (AHP+SWOT) y TOWS, lo que prioriza factores críticos y orienta estrategias accionables para destinos rurales sostenibles, como se ha demostrado en evaluaciones postCOVID (Kürüm Varolgüneş et al., 2022).

6) Implicaciones para el diseño de productos turísticos en Veracruz

El diagnóstico comunitario, entendido como un proceso participativo de recolección y análisis de información sobre las condiciones sociales, económicas, culturales y ambientales de una comunidad, permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) que inciden directamente en la viabilidad de proyectos turísticos (Matarrita-Cascante, 2010). Esta herramienta no solo proporciona datos cuantitativos, sino que facilita la construcción de una mirada compartida del territorio, lo cual es esencial para fomentar la apropiación comunitaria del proyecto.

En el contexto mexicano, investigaciones recientes han destacado la eficacia del turismo comunitario como mecanismo para impulsar economías locales, especialmente en zonas rurales y con alta diversidad cultural. De acuerdo con la Secretaría de Turismo (2023), los productos turísticos comunitarios deben construirse con base en un proceso diagnóstico riguroso que contemple factores ambientales, sociales, culturales y económicos, así como en una planificación basada en las necesidades y aspiraciones de la comunidad. Esto incluye el análisis FODA como herramienta clave para visualizar las condiciones internas y externas que inciden en la viabilidad del proyecto turístico.

La planificación de experiencias turísticas vivenciales requiere de metodologías participativas, adaptadas a cada contexto local. Salinas y Díaz (2021) proponen un enfoque que articula el conocimiento tradicional, la sostenibilidad ambiental y la innovación turística, permitiendo transformar los recursos culturales y naturales en experiencias auténticas que generen valor compartido. Asimismo, investigaciones como la de Camacho, Rojas y Gómez (2022) enfatizan que la sostenibilidad del turismo comunitario depende de la capacidad organizativa de las comunidades, del acceso a formación y financiamiento, y de la creación de alianzas interinstitucionales.

Uno de los pilares fundamentales del turismo comunitario es la creación de productos turísticos basados en experiencias, los cuales buscan ofrecer al visitante vivencias auténticas, ligadas al territorio y a las prácticas de vida de las comunidades anfitrionas. Según Salinas et al. (2021),

los productos turísticos comunitarios deben diseñarse a partir de un proceso colaborativo que incluya el reconocimiento de los saberes locales, la valorización del patrimonio inmaterial y el respeto a la cosmovisión de la comunidad. Este tipo de producto permite una inmersión cultural real y fomenta relaciones horizontales entre visitantes y comunidades.

El diseño de experiencias turísticas implica identificar los elementos diferenciales del territorio —paisajes, prácticas agrícolas, gastronomía, ceremonias religiosas, lenguas indígenas, etc.— y transformarlos en actividades estructuradas que generen valor tanto para los visitantes como para los propios habitantes. Esto requiere, además, de un proceso de fortalecimiento de capacidades, para que la comunidad adquiera habilidades en áreas como hospitalidad, comunicación intercultural, atención al cliente, gestión organizativa y marketing (Canales Tapia, 2019).

En este marco, el proyecto “Modelo Integral de productos y servicios turísticos comunitarios en los municipios localizados en las estaciones del Tren Interoceánico” se basa en la premisa de que el turismo puede ser una herramienta de desarrollo solo si se ancla en diagnósticos rigurosos y procesos de planificación participativa. El modelo propone el diseño de experiencias turísticas comunitarias integradas, que articulen el patrimonio natural y cultural con una oferta coherente y adaptada al contexto local.

Por tanto, el marco conceptual que guía esta investigación se apoya en tres dimensiones clave: a) el diagnóstico comunitario como punto de partida para la planificación; b) el turismo comunitario como estrategia de desarrollo integral; y c) la elaboración de productos turísticos vivenciales como eje de la sostenibilidad y la diferenciación territorial.

Con base en este sustento, en Modelo Dos Ríos y San Miguel Allende se recomienda enfocar el diseño en experiencias de naturaleza y cultura de bajo impacto, con accesibilidad progresiva según ISO 21902, fortalecimiento organizativo, reparto equitativo de beneficios y mecanismos de monitoreo social alineados con las recomendaciones para desarrollo rural de OMT (2020).

Metodología

El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), ya que permite cuantificar características socioeconómicas y turísticas de las comunidades y, al mismo tiempo, profundizar en la percepción y narrativas de los actores locales. El diseño fue no experimental, transversal y descriptivo, dado que la información se recolectó en un único momento temporal y sin manipular variables.

Criterios de selección de localidades

Se eligieron las comunidades de Modelo Dos Ríos y San Miguel Allende, en el municipio de Las Choapas, Veracruz, considerando:

- Potencial turístico identificado en diagnósticos previos y en visitas exploratorias.
- Diversidad de recursos (naturales, culturales y productivos) susceptibles de integrarse en una oferta turística comunitaria.
- Participación y apertura de la comunidad para colaborar en el levantamiento de información.
- Representatividad territorial, al tratarse de comunidades con características socioeconómicas y ambientales distintas, lo que favorece el contraste de resultados.

Criterios de selección de la muestra

La muestra estuvo conformada por habitantes mayores de 18 años que cumplieron los siguientes criterios:

Residir en la comunidad por un mínimo de 1 año, asegurando conocimiento del contexto local.

Aceptar voluntariamente responder el cuestionario o entrevista, otorgando consentimiento informado.

El tamaño de la muestra en cada comunidad se definió mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la accesibilidad a los participantes y la disponibilidad de tiempo para el levantamiento de información.

Justificación del uso del análisis de contenido

El análisis de contenido se empleó para interpretar las respuestas cualitativas obtenidas en las entrevistas y cuestionarios, extrayendo categorías temáticas que permitieron identificar:

- Percepciones comunitarias sobre el potencial turístico.
- Factores limitantes para el desarrollo de actividades turísticas.
- Oportunidades para la integración de rutas o productos turísticos.
- Este enfoque se eligió porque:
- Permite identificar patrones y tendencias en el discurso de los participantes.
- Facilita contrastar datos cualitativos con resultados cuantitativos, enriqueciendo el diagnóstico.
- Favorece la validez interna del estudio al basarse en la triangulación de información de distintas fuentes (cuestionarios, entrevistas y observación directa).

El instrumento principal fue la encuesta estructurada aplicada a una muestra intencionada de habitantes de las comunidades de Modelo Dos Ríos (municipio de Jesús Carranza) y San Miguel Allende (municipio de Las Choapas). La encuesta incluyó preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas distribuidas en los siguientes bloques temáticos:

- Caracterización socioeconómica
- Percepción del entorno natural y cultural
- Participación comunitaria
- Infraestructura y servicios
- Interés y expectativas respecto al turismo
- Propuestas para el desarrollo turístico local

El diseño del instrumento tomó como referencia el modelo de fases propuesto por Lárraga, Rivera y Vega (2018), el cual plantea la planificación participativa del producto turístico a través de etapas como diagnóstico, diseño, comercialización y evaluación.

La población objetivo estuvo conformada por residentes mayores de edad de ambas comunidades, con representación de diversos grupos

sociales (productores, artesanos, líderes comunitarios, amas de casa, jóvenes y adultos mayores). En total, se levantaron 40 encuestas en Las Choapas y 80 encuestas en Modelo Dos Ríos, logrando un acercamiento representativo en relación con el tamaño y composición social de cada comunidad.

Los datos fueron sistematizados en matrices de frecuencia y analizados mediante estadística descriptiva. Para las preguntas abiertas, se utilizó el análisis cualitativo de contenido, con el fin de interpretar los significados y narrativas expresadas por los participantes sobre el turismo y su comunidad. Los resultados fueron posteriormente integrados en esquemas interpretativos y conclusiones orientadas al diseño de productos turísticos vivenciales con base comunitaria.

Este enfoque permitió generar una comprensión profunda del contexto local, así como identificar puntos críticos, áreas de oportunidad y recursos distintivos que deben considerarse en la fase de planificación. La metodología aplicada refuerza el principio de que el turismo comunitario debe construirse a partir de procesos colaborativos que articulen la voz de la comunidad, sus recursos y sus expectativas de desarrollo (Blackstock, 2005; Hiwasaki, 2006).

Resultados

A partir del levantamiento de encuestas y del análisis cualitativo de contenido en las comunidades de Modelo Dos Ríos (Jesús Carranza) y San Miguel Allende (Las Choapas), se estructuran los resultados bajo seis categorías temáticas fundamentales: Caracterización socioeconómica, percepción del entorno natural y cultural, participación comunitaria, infraestructura y servicios, interés y expectativas respecto al turismo y propuestas para el desarrollo turístico local.

1. Caracterización socioeconómica

La caracterización socioeconómica de las comunidades analizadas permite identificar tanto las limitaciones estructurales como las oportunidades de articulación con actividades vinculadas al turismo rural. En la Tabla 1 se

presentan los indicadores de la comunidad Modelo Dos Ríos, mientras que en la Tabla 2 se muestran los de San Miguel Allende. Ambas evidencian un nivel educativo relativamente bajo, ingresos reducidos y una marcada dependencia de actividades agropecuarias (65 % en Modelo Dos Ríos y 75 % en San Miguel Allende), lo que refleja condiciones de vulnerabilidad económica. No obstante, esta situación también abre posibilidades para vincular las prácticas productivas tradicionales con esquemas de agroturismo y economía circular, fortaleciendo así la competitividad comunitaria mediante alternativas sostenibles de desarrollo.

Tabla 1

Caracterización de la comunidad Modelo Dos Ríos

Variable	Categoría	Porcentaje
Género	Mujeres	60 %
Género	Hombres	40 %
Edad	18-24	15 %
Edad	25-34	20 %
Edad	35-49	40 %
Edad	50+	25 %
Educación	Primaria	30 %
Educación	Secundaria	40 %
Educación	Media superior	20 %
Educación	Superior	10 %
Ocupación	Actividades Agropecuarias	65 %
Ocupación	Servicios	15 %
Ocupación	Comercio	20 %
Ingreso mensual	< \$5 000	56 %
Ingreso mensual	\$5 001-\$10 000	28 %
Ingreso mensual	> \$10 000	16 %

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2
Caracterización de la comunidad San Miguel Allende

Variable	Categoría	Porcentaje
Género	Mujeres	65 %
Género	Hombres	35 %
Edad	18-24	10 %
Edad	25-34	25 %
Edad	35-49	35 %
Edad	50+	30 %
Educación	Primaria	25 %
Educación	Secundaria	35 %
Educación	Media superior	25 %
Educación	Superior	15 %
Ocupación	Actividades Agropecuarias	75 %
Ocupación	Servicios	15 %
Ocupación	Comercio	10 %
Ingreso mensual	< \$5 000	55 %
Ingreso mensual	\$5 001-\$10 000	37 %
Ingreso mensual	> \$10 000	8 %

Fuente: Elaboración propia

Percepción del entorno natural y cultural

La percepción del entorno natural y cultural en ambas comunidades se configura como un elemento clave para el diseño de productos turísticos con identidad local. En el caso de Modelo Dos Ríos, Jesús Carranza, destaca el río Solosúchil, reconocido por su belleza paisajística y accesibilidad, lo que lo convierte en un recurso estratégico para actividades de ecoturismo (ver ilustraciones 1 a 4). Por su parte, en San Miguel Allende, Las Choapas, se identifican recursos de alto valor simbólico, como los vestigios arqueológicos del Cerro Pelón y las expresiones culturales locales (medicina tradicional, bordados y gastronomía regional), que constituyen un atractivo diferenciador para el turismo comunitario (ver ilustraciones 5 a 10).

Ilustración 1

Acceso al río Solosúchil en la comunidad Modelo Dos Ríos, Jesús Carranza.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 2

Belleza paisajística del río Solosúchil en la comunidad Modelo Dos Ríos, Jesús Carranza.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 3

Belleza paisajística del río Solosúchil en la comunidad Modelo Dos Ríos, Jesús Carranza.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 4

Belleza paisajística del río Solosúchil en la comunidad Modelo Dos Ríos, Jesús Carranza.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 5

Acceso a la zona arqueológica San Miguel de Allende, ubicada dentro del municipio de Las Choapas.



Fuente: Arq. Mauricio Bonilla Hernández, regidor de Turismo de Las Choapas (Marzo, 2020).

Ilustración 6

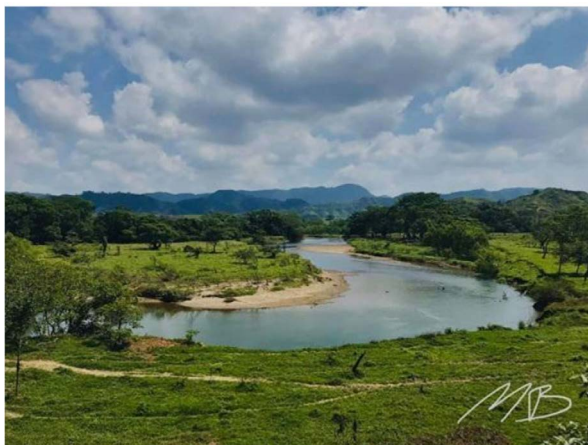
Acceso a la zona arqueológica San Miguel de Allende, ubicada dentro del territorio de Las Choapas.



Fuente: Arq. Mauricio Bonilla Hernández, regidor de Turismo de Las Choapas (Marzo, 2020).

Ilustración 7

Zona arqueológica San Miguel de Allende, ubicada dentro del territorio de Las Choapas.



Fuente: Arq. Mauricio Bonilla Hernández, regidor de Turismo de Las Choapas (Marzo, 2020).

Ilustración 8

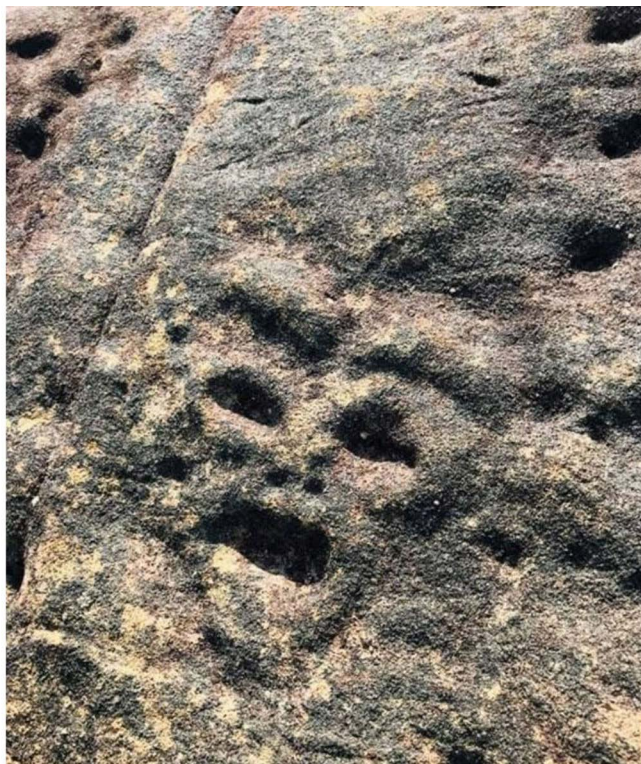
Vestigios encontrados en la zona arqueológica San Miguel de Allende, ubicada dentro del municipio de Las Choapas.



Fuente: Arq. Mauricio Bonilla Hernández, regidor de Turismo de Las Choapas (Marzo, 2020).

Ilustración 9

Vestigios encontrados en la zona arqueológica San Miguel de Allende, ubicada dentro del municipio de Las Choapas.



Fuente: Arq. Mauricio Bonilla Hernández, regidor de Turismo de Las Choapas (Marzo, 2020).

Ilustración 10

Vestigios encontrados en la zona arqueológica San Miguel de Allende, ubicada dentro del municipio de Las Choapas.



Fuente: Arq. Mauricio Bonilla Hernández, regidor de Turismo de Las Choapas (Marzo, 2020).

Las fiestas patronales son altamente valoradas en ambas comunidades como eventos centrales en la vida social y cultural. Si bien la mayoría de los habitantes no habla una lengua indígena, se mantiene viva la transmisión oral de saberes culturales dentro del núcleo familiar.

Estos elementos constituyen bases sólidas para el diseño de productos turísticos vivenciales y culturalmente significativos, especialmente vinculados al turismo de naturaleza, el turismo gastronómico y el turismo de tradiciones.

2. Participación comunitaria

El diagnóstico revela que la participación en actividades comunitarias es baja en ambas localidades. En Modelo Dos Ríos, el 100 % de los encuestados señala poca participación comunitaria. En Las Choapas, se reporta debilidad en los mecanismos organizativos y desconfianza hacia los apoyos institucionales, considerados poco efectivos.

Sin embargo, existe disposición favorable hacia la organización futura, especialmente cuando se trata de iniciativas turísticas con beneficios tangibles. Este hallazgo indica una brecha entre la participación actual y el interés potencial, lo que sugiere que los procesos de sensibilización y formación pueden jugar un rol clave en fortalecer la cohesión social.

3. Infraestructura y servicios

Ambas comunidades enfrentan deficiencias significativas en infraestructura básica y turística. En Modelo Dos Ríos, el 64 % califica el acceso como deficiente, mientras que el 71.4 % señala la necesidad de mejorar servicios como internet, electricidad y telefonía. La ausencia de centros de salud y espacios recreativos es una constante.

En Las Choapas, la situación es similar. Las carreteras son calificadas como “malas o regulares”, la conectividad digital es escasa y no existen centros turísticos de información o transporte adecuado. La infraestructura de salud se encuentra deteriorada o inexistente.

Estas condiciones representan limitaciones estructurales que afectan directamente la viabilidad del turismo comunitario, por lo que deben abordarse como condiciones habilitantes para cualquier intervención.

4. Interés y expectativas respecto al turismo

Tanto en Modelo Dos Ríos como en Las Choapas, se identifica una percepción positiva hacia el turismo como oportunidad de desarrollo económico. En Modelo Dos Ríos, el 96.3 % de los encuestados expresaron apertura al turismo. En Las Choapas, entre el 85 % y el 100 % manifestaron una percepción “positiva” o “muy positiva” ante la llegada de visitantes.

No obstante, también se reconoce que existe desconocimiento sobre los beneficios económicos del turismo, reflejado en respuestas como “No estoy seguro” cuando se pregunta si el turismo beneficiaría a la comunidad. Esto evidencia la necesidad de implementar procesos de sensibilización y formación, para vincular el turismo con la mejora de la calidad de vida.

5. Propuestas para el desarrollo turístico local

Las propuestas expresadas por las comunidades se enfocan en tres áreas clave: infraestructura, capacitación y promoción. Ambas comunidades consideran que el turismo debe comenzar con el mejoramiento de caminos, acceso al agua potable y servicios básicos. En segundo lugar, destacan la capacitación en gestión turística, atención al visitante, financiamiento y organización comunitaria. Finalmente, consideran esencial la promoción en redes sociales y ferias regionales, como vía para visibilizar sus recursos.

Asimismo, las comunidades muestran interés en desarrollar productos turísticos de bajo impacto, como ecoturismo, senderismo, turismo cultural y de tradiciones, vinculados a su patrimonio natural, sus costumbres y saberes locales.

Estas propuestas reflejan un enfoque crítico y realista, que reconoce las limitaciones existentes, pero también plantea rutas viables para avanzar hacia un modelo de turismo comunitario sostenible, inclusivo y con identidad.

Resultados en la comunidad Modelo Dos Ríos

En la comunidad de Modelo Dos Ríos, los resultados muestran que la principal actividad económica es la agricultura, complementada con la ganadería y, en menor medida, con el comercio local. Esta estructura productiva refleja una fuerte dependencia de los recursos naturales, lo cual concuerda con lo señalado en el marco teórico sobre la importancia del aprovechamiento sostenible de los bienes comunes para el desarrollo del turismo comunitario.

La distribución de ingresos en la comunidad revela que la mayoría de los habitantes perciben ingresos bajos, lo que limita la inversión en proyectos turísticos, pero a su vez abre oportunidades para que el turismo se convierta en una fuente complementaria de empleo y diversificación productiva.

Asimismo, el nivel educativo predominante se concentra en la educación básica, lo cual representa un reto en términos de capacitación para la gestión turística, aunque también refleja la necesidad de implementar estrategias de fortalecimiento de capacidades locales, tal como proponen los enfoques participativos del turismo comunitario.

Resultados en la comunidad San Miguel Allende

En San Miguel Allende, los resultados muestran un perfil distinto, con mayor presencia de actividades relacionadas con la cultura local: artesanías en bordado, festividades patronales y prácticas tradicionales. A diferencia de Modelo Dos Ríos, aquí la ganadería y la agricultura tienen un peso menor, lo que posiciona al patrimonio cultural como principal atractivo turístico.

Los ingresos también se concentran en niveles bajos y medios, situación que, al igual que en Modelo Dos Ríos, evidencia la necesidad de proyectos turísticos que generen ingresos complementarios. Sin embargo, la mayor valoración de las expresiones culturales y la percepción positiva del turismo como fuente de desarrollo sugieren una disposición favorable de la comunidad para integrarse en proyectos de turismo cultural y vivencial.

El nivel educativo es heterogéneo, con presencia de educación básica y media, lo cual, en comparación con Modelo Dos Ríos, podría facilitar procesos de capacitación más efectivos. Esto refuerza la idea del marco teórico sobre la importancia del capital humano en la consolidación de iniciativas turísticas sostenibles.

Comparación entre comunidades

El análisis comparativo muestra que, mientras Modelo Dos Ríos se caracteriza por un potencial turístico de naturaleza y ecoturismo, basado en el río Solosúchil y en actividades agrícolas y ganaderas, San Miguel Allende presenta un perfil orientado al turismo cultural y vivencial. Ambas comunidades enfrentan limitaciones de infraestructura y bajos ingresos, pero su diferenciación productiva y cultural determina la necesidad de estrategias turísticas ajustadas a sus realidades.

Estos hallazgos confirman lo señalado en la literatura reciente sobre turismo comunitario y sostenible: la importancia de reconocer la heterogeneidad de los territorios (Barrera-Bassols y Escalona, 2022) y de diseñar propuestas que fortalezcan tanto la conservación ambiental como la preservación cultural (López y Palafox, 2021).

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

En concordancia con la metodología simplificada adoptada para el diseño de productos turísticos comunitarios —la cual consta de seis etapas: (1) Diagnóstico y contexto, (2) Segmentación y ajuste producto-mercado, (3) Diseño del producto turístico, (4) Organización comunitaria y reparto de beneficios, (5) Comercialización y promoción, y (6) Evaluación y mejora continua—, el presente análisis FODA se inscribe dentro de la primera etapa. Esta fase tiene como objetivo comprender de forma integral el entorno territorial, social, económico y turístico de las comunidades participantes. El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite sintetizar los elementos clave identificados a través del trabajo de campo y las encuestas aplicadas, brindando así una visión estratégica de las condiciones internas y externas que inciden en la viabilidad del turismo comunitario. Su incorporación en esta etapa responde a la necesidad de sentar las bases para una planificación participativa que considere tanto los recursos y capacidades existentes como los retos estructurales a superar.

Tabla 3

Análisis FODA de la comunidad Modelo Dos Ríos, municipio de Jesús Carranza, Veracruz.

Fortalezas	Oportunidades
- Presencia del río Solosúchil con valor paisajístico y potencial ecoturístico. - Conocimiento local del entorno natural y prácticas de conservación. - Identidad comunitaria fuerte y valoración del patrimonio natural. - Interés de los pobladores en participar en actividades turísticas.	- Cercanía a estaciones del Tren Interoceánico para la atracción de visitantes. - Posibilidad de desarrollar rutas turísticas rurales sostenibles. - Acceso a programas públicos de apoyo al turismo comunitario. - Demanda creciente de turismo de naturaleza y experiencias auténticas.
Debilidades	Amenazas
- Carencia de infraestructura básica para recibir visitantes. - Falta de capacitación en atención al visitante y gestión turística. - Limitado acceso a financiamiento inicial para emprendimientos. - Escasa visibilidad en plataformas de promoción turística.	- Riesgo de impactos negativos por turismo no planificado o sin control. - Posible apropiación externa del desarrollo turístico sin beneficio local. - Cambios en las políticas públicas que limiten el apoyo institucional. - Fenómenos climáticos que puedan afectar la conservación del recurso hídrico.

Fuente: Elaboración propia.

La matriz FODA indica que la comunidad posee recursos naturales y capital social suficientes para iniciar un proceso de desarrollo turístico sustentable, siempre que se combine la conservación del patrimonio natural con la profesionalización de los servicios y una adecuada planificación territorial. El éxito dependerá de la capacidad de articular a los actores locales, aprovechar el apoyo institucional y establecer mecanismos claros de control y beneficio comunitario.

Tabla 4

Análisis FODA de la comunidad San Miguel Allende, municipio de Las Choapas, Veracruz.

Fortalezas	Oportunidades
- Presencia de vestigios arqueológicos en Cerro Pelón y alrededores. - Identidad cultural activa (comida tradicional, fiestas patronales, medicina tradicional). - Artesanía en bordado reconocida por toda la comunidad. - Transmisión oral de conocimientos culturales y saberes familiares. - Percepción positiva del turismo como fuente de ingresos y empleo.	- Potencial para desarrollar turismo cultural, arqueológico y de naturaleza. - Alta aceptación del turismo por parte de la comunidad. - Disponibilidad de prácticas culturales continuas que pueden incorporarse a productos turísticos vivenciales. - Interés en promover la comunidad a través de redes sociales y ferias. - Posibilidades de apoyo institucional si se articulan programas de capacitación y financiamiento.
Debilidades	Amenazas
- Carencia de infraestructura turística básica (centros de información, transporte local). - Escasa conectividad digital y caminos en mal estado. - Ausencia o mal estado de la infraestructura de salud. - Infraestructura recreativa mínima (domo sin parques). - Falta de promoción profesional del destino en plataformas turísticas.	- Posible daño ambiental y pérdida cultural si el turismo no se gestiona adecuadamente. - Riesgo de implementación de proyectos turísticos sin participación comunitaria efectiva. - Baja efectividad percibida en los apoyos gubernamentales podría desincentivar la organización comunitaria. - Riesgo de gentrificación o apropiación externa de beneficios turísticos. - Posibles fenómenos climáticos que afecten el acceso o los recursos culturales y naturales.

Fuente: Elaboración propia.

El diagnóstico muestra que la comunidad cuenta con capital cultural y arqueológico invaluable, lo cual es una fortaleza difícil de replicar en otros destinos. No obstante, para que este potencial se transforme en una ventaja competitiva sustentable, es fundamental mejorar la infraestructura básica, fortalecer la capacitación y establecer reglas claras de gestión comunitaria. Así, se podrán minimizar los riesgos de pérdida cultural, gentrificación y apropiación externa, garantizando un turismo inclusivo y resiliente.

Análisis comparativo de las matrices FODA

Tabla 5

Comparación de fortalezas y oportunidades

Categoría	Modelo Dos Ríos	San Miguel Allende
Fortalezas	- Presencia del río Solosúchil - Conocimiento local del entorno natural - Identidad comunitaria fuerte - Interés en actividades turísticas	- Vestigios arqueológicos - Identidad cultural activa - Artesanía en bordado - Transmisión oral de saberes - Percepción positiva del turismo
Oportunidades	- Cercanía al Tren Interoceánico - Desarrollo de rutas sostenibles - Acceso a programas de apoyo - Demanda de turismo de naturaleza	- Turismo cultural y arqueológico - Alta aceptación comunitaria - Prácticas culturales continuas - Promoción en redes sociales - Posibilidad de financiamiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

Comparación de debilidades y amenazas

Categoría	Modelo Dos Ríos	San Miguel Allende
Debilidades	- Carencia de infraestructura básica - Falta de capacitación - Limitado acceso a financiamiento - Escasa visibilidad en promoción	- Carencia de infraestructura turística - Escasa conectividad digital - Deficiente infraestructura de salud - Infraestructura recreativa mínima - Falta de promoción profesional
Amenazas	- Impactos del turismo no planificado - Posible apropiación externa - Cambios en políticas públicas - Fenómenos climáticos	- Daño ambiental y pérdida cultural - Proyectos sin participación comunitaria - Baja efectividad de apoyos - Riesgo de gentrificación - Fenómenos climáticos

Fuente: Elaboración propia.

Discusiones

El diagnóstico turístico comunitario realizado en las comunidades de Modelo Dos Ríos (Jesús Carranza) y San Miguel Allende (Las Choapas), en el estado de Veracruz, permite reflexionar sobre la viabilidad y pertinencia de impulsar proyectos de turismo comunitario como estrategia de desarrollo local sostenible. A partir de los resultados obtenidos, se identifican coincidencias clave con los planteamientos teóricos del marco de referencia, así como algunas limitaciones estructurales que deben ser atendidas para garantizar la implementación efectiva de productos turísticos con identidad local.

En primer lugar, los hallazgos confirman la importancia del diagnóstico comunitario como herramienta de planificación participativa, tal como lo señalan Matarrita-Cascante (2010) y Ramírez Hernández (2019). La aplicación de encuestas permitió visibilizar no solo el inventario de recursos tangibles e intangibles, sino también las percepciones, aspiraciones y preocupaciones de los habitantes. Esta información es fundamental para diseñar productos turísticos que respondan realmente al contexto local y que cuenten con legitimidad social.

Ambas comunidades poseen un conjunto de recursos naturales y culturales de alto valor turístico, como paisajes ribereños, actividades agroproductivas, bordados tradicionales, fiestas patronales y medicina herbolaria. Estos elementos coinciden con lo que Salinas et al. (2021) definen como “insumos de autenticidad” para la construcción de experiencias turísticas vivenciales. La existencia de este patrimonio local confirma que el diseño de productos turísticos comunitarios es viable, siempre que se base en la valorización de los saberes locales y la protección de la identidad cultural.

No obstante, también se identifican debilidades estructurales, principalmente relacionadas con la infraestructura básica, la conectividad, los servicios públicos y la salud comunitaria. Estos factores limitan la capacidad de las comunidades para recibir visitantes de forma segura y cómoda. Según la OMT (2020), la infraestructura es un componente indispensable para garantizar la sostenibilidad del turismo rural. De ahí que, antes de diseñar rutas o actividades turísticas, se debe planificar la mejora progresiva de caminos, centros de salud, transporte local y

servicios de comunicación.

Otro hallazgo relevante es la alta aceptación social del turismo, pero acompañada de un bajo nivel de organización comunitaria. Este contraste refleja una oportunidad estratégica: aunque las comunidades no tienen estructuras formales sólidas, sí manifiestan interés en capacitarse, organizarse y colaborar con instituciones externas. Como indica Scheyvens (2002), la participación comunitaria no se impone, sino que se construye a través de procesos de empoderamiento y acompañamiento técnico.

La valoración del turismo como oportunidad económica, social y cultural también se relaciona con los principios del turismo comunitario expuestos por Blackstock (2005) e Hiwasaki (2006), quienes coinciden en que este tipo de turismo debe generar beneficios locales, conservar el patrimonio y promover la equidad. En este caso, las comunidades expresaron expectativas relacionadas con el empleo, el ingreso y el fortalecimiento del sentido de pertenencia, pero también señalaron riesgos como la pérdida cultural o el impacto ambiental. Esta doble visión es clave para diseñar proyectos que integren mecanismos de mitigación, monitoreo y gobernanza social.

Finalmente, los resultados muestran que las comunidades tienen claridad sobre lo que requieren para avanzar: formación, financiamiento y promoción. Esto coincide con las fases propuestas por Lárraga et al. (2018), en su modelo de diseño de productos turísticos, donde la capacitación comunitaria y la articulación con mercados son pasos esenciales para transformar una idea en un producto turístico exitoso.

En síntesis, los hallazgos respaldan la aplicabilidad del modelo integral de turismo comunitario, pero también advierten sobre la necesidad de un enfoque gradual, contextualizado y participativo. La planificación debe integrar la voz de las comunidades, respetar sus tiempos y priorizar la sostenibilidad en todas sus dimensiones: económica, social, ambiental y cultural.

Comparación entre comunidades

El análisis comparativo entre Modelo Dos Ríos y San Miguel Allende evidencia diferencias significativas en sus dinámicas socioeconómicas y potencial turístico. En Modelo Dos Ríos, el eje de desarrollo se centra en

los recursos naturales, particularmente el río Solosúchil, lo que refuerza la vocación hacia un turismo de naturaleza y ecoturismo. En contraste, San Miguel de Allende presenta un patrimonio cultural y arqueológico más marcado, con expresiones tradicionales y vestigios históricos que potencian el turismo cultural y vivencial.

Las diferencias en ocupación, ingresos y educación revelan que las oportunidades de diversificación productiva varían por comunidad. Mientras en Modelo Dos Ríos predomina la agricultura, ganadería y oficios relacionados con el aprovechamiento del entorno natural, en San Miguel Allende se observa un mayor peso de las actividades culturales y artesanales. Esta distinción determina que las estrategias turísticas deban ajustarse a los recursos endógenos y capacidades locales de cada comunidad.

Relación con el marco teórico

Los hallazgos confirman lo expuesto en los enfoques de turismo comunitario y sostenible: la importancia de un desarrollo endógeno (Barra-Bassols y Escalona, 2022) y del fortalecimiento de capacidades locales (López y Palafox, 2021). Además, las diferencias detectadas muestran la pertinencia de enfoques participativos para garantizar que la planeación turística incorpore la voz de la comunidad (Lárraga et al., 2020).

Implicaciones para el turismo comunitario sostenible

El contraste de resultados permite proponer estrategias diferenciadas: en Modelo Dos Ríos se recomienda priorizar la gestión ambiental y la infraestructura básica para visitantes, mientras que en San Miguel Allende se deben fortalecer los canales de promoción cultural y digitalización de la oferta. En ambos casos, el ordenamiento turístico sustentable se convierte en un eje clave para riesgos como la gentrificación o la apropiación externa de los beneficios.

Conclusión

El diagnóstico realizado en las comunidades de Modelo Dos Ríos y San Miguel Allende permitió identificar sus principales características socioeconómicas, culturales y ambientales, así como las oportunidades y

limitaciones para el desarrollo turístico. En Modelo Dos Ríos, el potencial se centra en los recursos naturales, especialmente el río Solosúchil, que constituye un eje para el ecoturismo y actividades recreativas vinculadas al entorno. En San Miguel Allende, en cambio, predomina el patrimonio cultural y las expresiones tradicionales, que configuran un escenario favorable para el turismo cultural y vivencial. Ambos contextos presentan carencias en infraestructura, ingresos limitados y bajos niveles de capacitación, lo que condiciona la consolidación de proyectos turísticos.

Con base en el análisis, se recomienda:

- Implementar programas de capacitación comunitaria en gestión turística, atención al visitante y promoción digital, a fin de dotar a los habitantes de herramientas que les permitan participar activamente en los proyectos turísticos.
- Fomentar la organización comunitaria y asociativa, mediante cooperativas o comités locales, que aseguren una distribución equitativa de los beneficios generados.
- Promover el rescate y valorización de los saberes tradicionales, como la medicina natural, las artesanías y las prácticas culturales, incorporándolos de manera responsable en la oferta turística.
- Facilitar el acceso a fuentes de financiamiento público y privado, orientadas a emprendimientos comunitarios de bajo impacto ambiental.

El ordenamiento turístico sustentable en estas comunidades debe contemplar:

1. Diagnóstico participativo permanente, que integre la visión de los habitantes en cada etapa de la planeación.
2. Zonificación de áreas de uso turístico, delimitando los espacios de conservación ambiental, áreas de visita y zonas productivas, para evitar conflictos y degradación de recursos.
3. Infraestructura básica sostenible, con prioridad en caminos, señalética y servicios básicos, incorporando criterios de bajo impacto ambiental.
4. Mecanismos de monitoreo y evaluación comunitaria, que permitan dar seguimiento a los impactos sociales, culturales y ambientales de las actividades turísticas.

5. Articulación con políticas públicas e instituciones, garantizando que el turismo se vincule a planes regionales de desarrollo y cuente con respaldo técnico y normativo.

Estas conclusiones muestran que el turismo comunitario en Modelo Dos Ríos y San Miguel Allende es una alternativa viable para diversificar la economía local, siempre que se acompañe de un proceso ordenado, participativo y sustentable, que garantice beneficios reales a la población y la preservación de su patrimonio natural y cultural.

En suma, este estudio confirma que el turismo comunitario puede constituirse en una alternativa real y pertinente para el desarrollo local en las comunidades rurales del sur de Veracruz. Para ello, será necesario consolidar alianzas entre la comunidad, la academia, los gobiernos y otros actores estratégicos, que permitan traducir el potencial turístico existente en beneficios tangibles para la población, bajo principios de sostenibilidad, equidad e identidad territorial.

Referencias

- Barrera-Bassols, N., & Escalona-Aguilar, G. (2018). Turismo endógeno y desarrollo local: una mirada desde las comunidades rurales. *Revista Pasos*, 16(4), 831–848. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.059>
- Bieger, T., & Wittmer, A. (2006). Air transport and tourism—Perspectives and challenges for destinations, airlines and governments. *Journal of Air Transport Management*, 12(1), 40–46. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2005.09.007>
- Blackstock, K. (2005). A critical look at community-based tourism. *Community Development Journal*, 40(1), 39–49.
- Camacho, F., Rojas, M., & Gómez, A. (2022). Gestión comunitaria del turismo: retos y aprendizajes desde experiencias locales en América Latina. *Revista Latinoamericana de Desarrollo Local*, 7(1), 45–64. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7358214>
- González, J., & López, S. (2023). Turismo vivencial y participación comunitaria en contextos rurales. *Revista Latinoamericana de Turismo*, 12(1), 34–49. <https://doi.org/10.56789/rlatur.v12n1.456>

- Jiménez, M., & Ávila, C. (2021). Metodologías colaborativas para el desarrollo de productos turísticos con identidad local. *Turismo y Sociedad*, 30(2), 71–90. <https://doi.org/10.18601/01207555.v30n2.05>
- Lárraga Lara, R., Rivera Espinosa, R., & Vega Vila, J. G. (2018). *Diseño del producto turístico: El proceso creativo para el desarrollo comunitario sostenible*. EUMED.
- Lárraga Lara, R., Rivera Espinosa, R., Vega Vila, J. G., Budar Lendech, E., & Sánchez Soldevilla, F. (2022). *Sistema de comunidades rurales: sinergia del turismo sostenible para el desarrollo comunitario*.
- Martínez, A., & Pérez, J. (2022). Turismo comunitario: Una estrategia para el desarrollo local. *Revista Mexicana de Turismo*, 15(2), 15–32.
- Méndez, R. (2021). Gentrificación turística y reestructuración urbana: dinámicas recientes en ciudades latinoamericanas. *EURE - Revista de Estudios Urbano Regionales*, 47(141), 5–27. <https://doi.org/10.7764/EURE.47.141.01>
- Organización de las Naciones Unidas para el Turismo. (2024). *Conferencia sobre Turismo para el Desarrollo Rural*. Hoi An, Vietnam. <https://www.unwto.org/es>
- Organización Mundial del Turismo. (2020). *Turismo y desarrollo rural*. <https://www.unwto.org/es/turismo-y-desarrollo-rural>
- Ramírez, L., & Salgado, A. (2022). Diseño participativo de experiencias turísticas sostenibles en comunidades indígenas. *Revista de Estudios en Desarrollo Regional*, 14(2), 85–103. <https://doi.org/10.5555/redr.v14n2.222>
- Ramírez Hernández, O. I. (2019). Propuesta metodológica para la generación de productos turísticos a partir de la comunidad local. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*. <https://www.researchgate.net/publication/332091886>
- Salinas, E., & Díaz, M. (2021). Diseño de experiencias turísticas vivenciales con base comunitaria: principios y metodologías. *Revista de Estudios en Turismo Sostenible*, 5(2), 112–130.
- Secretaría de Turismo (México). (2023). *Estrategia Nacional de Turismo Comunitario 2023–2026*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/sectur>
- Smith, M. K., & Richards, G. (2020). *The Routledge handbook of cultural tourism*. Routledge.

Torres-Delgado, A., & Saarinen, J. (2020). Sustainable tourism development in the Anthropocene: Challenges and opportunities. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(7), 1022–1040. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1724148>

Capítulo **VIII**

Propuesta de un modelo integral de productos y servicios turísticos comunitarios localizados en las estaciones del Tren Interoceánico y Tren Maya

Dra. Yhadira Huicab-García¹

Dra. Fabiola del Carmen Antonio-Martínez ²

Dra. Aracely Celina Sánchez-Albores³

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20257903>



¹ TecNM - Instituto Tecnológico Superior de Los Ríos División Académica de Licenciatura en Administración; <https://orcid.org/0000-0001-7987-383X>; Autor por correspondencia: yhadira.huicab@gmail.com

² TecNM - Instituto Tecnológico Superior de Jesús Carranza Departamento Académico de Ingeniería en Gestión Empresarial; <https://orcid.org/0000-0001-7938-7161>

³ TecNM - Instituto Tecnológico Superior de La Región Sierra División Académica de Ingeniería en Administración; <https://orcid.org/0000-0002-7238-9030>

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo proponer un modelo integral de productos y servicios turísticos comunitarios en los municipios de Balancán y Teapa, en el estado de Tabasco, y en el municipio de Jesús Carranza, en el estado de Veracruz, localidades que cuentan con estaciones del Tren Maya y el Tren Interoceánico. La propuesta busca articular la oferta turística local con principios de sostenibilidad, inclusión social y conservación del patrimonio natural y cultural, considerando las particularidades de cada comunidad. Para ello, se emplea una metodología mixta que combina técnicas cualitativas y cuantitativas, permitiendo un análisis amplio de las condiciones actuales del turismo comunitario, los recursos disponibles, las capacidades organizativas locales y los principales retos y oportunidades para su desarrollo. Se espera que los resultados del estudio sirvan de base para el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento del turismo comunitario, promoviendo beneficios económicos, sociales y culturales para las comunidades involucradas, así como una experiencia significativa para los visitantes.

Introducción

El desarrollo de este proyecto impacta en distintos ámbitos y, a nivel internacional, contribuye al cumplimiento de cinco de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030: Objetivo 1 (poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo), Objetivo 8 (promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos), Objetivo 10 (reducir la desigualdad en y entre los países), Objetivo 12 (garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles) y Objetivo 13 (adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos). En el plano nacional, se alinea con lo establecido en el artículo 25 de la Constitución Política de

los Estados Unidos Mexicanos, particularmente en los párrafos cuarto, sexto, séptimo y octavo, que impulsan el desarrollo del sector social de la economía. Asimismo, responde al Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030, en el eje general de “economía moral y trabajo digno”.

El turismo comunitario, como un modelo que promueve la participación de las comunidades locales en la creación de productos turísticos, ha cobrado relevancia como una alternativa sostenible frente al turismo masivo. Este enfoque no solo busca la conservación del patrimonio cultural y natural, sino también el fortalecimiento de las economías locales y la mejora de la calidad de vida de los habitantes. En este contexto, el desarrollo de un modelo integral de productos y servicios turísticos comunitarios en los municipios de la Región Turística del Sureste, particularmente en aquellos ubicados a lo largo de las estaciones del Tren Maya y el Tren Interoceánico, representa una valiosa oportunidad para fomentar un turismo sostenible, inclusivo y culturalmente enriquecedor.

A nivel institucional, el proyecto contribuye al fortalecimiento de las líneas de investigación del programa de carácter económico-administrativo de los Institutos Tecnológicos Superiores de Perote, Jesús Carranza, Las Choapas, Región Sierra y Los Ríos. Esto se logrará mediante la formación de recursos humanos, el incremento de la productividad académica y la transferencia de conocimientos. Asimismo, se busca fortalecer la capacidad investigadora del profesorado y mejorar sus indicadores institucionales.

La secretaria de Turismo de México, Josefina Rodríguez Zamora, informó el 13 de junio, durante una conferencia del Gobierno de México, que el sector turístico contribuyó con el 9.7 % del Producto Interno Bruto (PIB) nacional entre 2018 y 2022. En 2023, el PIB turístico ascendió a 2.6 billones de pesos, lo que representó un incremento del 4.4 % respecto a 2022. México es actualmente el sexto país más visitado del mundo, ocupa el tercer lugar en captación de divisas y, en términos del PIB nacional, el turismo representa el 8.6 %. Este sector se posiciona como uno de los más dinámicos de la economía, superando incluso a la agricultura, la minería y la construcción. El indicador de “empleo turístico” registró la generación de 5 millones de empleos en el primer trimestre de 2025, un incremento del 3 % respecto a 2024. Asimismo, México es primer lugar

mundial en recursos naturales, quinto en volumen de turismo interno, quinto en recursos culturales, séptimo en sitios considerados Patrimonio Cultural de la Humanidad y cuenta con 111 áreas naturales protegidas con vocación turística (Gobierno de México, 2025).

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) Turismo, en su panel de control sobre COVID-19 y turismo, informó que el sector terciario en México no solo se ha recuperado del impacto negativo de la pandemia, sino que, en 2024, superó en un 1 % el número de turistas recibidos en 2019. A finales de 2024, ONU Turismo participó en la organización de la primera Conferencia sobre Turismo para el Desarrollo Rural, donde se analizaron normas y estrategias para maximizar el papel del turismo en el desarrollo de las zonas rurales. Se destacó su potencial para generar empleo, proteger la naturaleza y el patrimonio cultural, y promover la inclusión social, con especial énfasis en el empoderamiento de comunidades locales, mujeres y jóvenes. Entre los principales temas debatidos estuvieron los marcos normativos para el turismo rural, las sinergias entre agricultura y turismo para la sostenibilidad, el acceso a mercados, las herramientas digitales innovadoras y los mecanismos de financiamiento para apoyar a destinos rurales, emprendedores e iniciativas comunitarias (ONU Turismo, 2024).

El Reglamento de la Ley General de Turismo (2017) y la Ley General de Turismo, en su artículo 3.º, fracción XIV, definen “región turística” como un espacio homogéneo que puede abarcar el territorio de dos o más estados y en el que, por la cercanía de atractivos y servicios, estos se complementan.

De acuerdo con Flórez et al. (2009), el desarrollo de productos y servicios turísticos comunitarios en los municipios ubicados en las estaciones del Tren Interoceánico y Tren Maya, en los estados de Tabasco y Veracruz —pertenecientes a la Región Turística del Sureste de México—, representa una oportunidad significativa para fomentar el turismo sostenible y el desarrollo económico local. La propuesta del modelo integral busca articular una estrategia que combine la participación comunitaria, la sostenibilidad ambiental y la promoción cultural, con el objetivo de atraer turistas y, al mismo tiempo, empoderar a las comunidades locales.

El Tren Interoceánico y el Tren Maya son proyectos de infraestruc-

tura destinados a conectar diversas regiones de México y promover su desarrollo económico y social. Según datos de la Secretaría de Turismo de México (2025), los municipios cercanos a estas estaciones tienen el potencial de convertirse en destinos turísticos clave, aprovechando su riqueza cultural, histórica y natural. La implementación de un modelo integral permitirá a estas localidades diversificar su oferta turística y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

La propuesta del modelo integral se basa en tres pilares fundamentales:

- **Participación comunitaria:** Involucra a la población local en la planificación y ejecución de proyectos turísticos, garantizando que sus necesidades y aspiraciones sean consideradas. Esto fomenta un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia el desarrollo turístico.
- **Sostenibilidad ambiental:** Promueve el uso responsable de los recursos naturales y la preservación del medio ambiente. Las iniciativas deben alinearse con prácticas que minimicen el impacto ambiental, como el ecoturismo y la conservación de áreas naturales.
- **Promoción cultural:** Resalta las tradiciones, costumbres y gastronomía locales como parte esencial de la experiencia turística. Esto no solo atrae a visitantes interesados en la cultura, sino que también fortalece la identidad local.

El desarrollo de este modelo integral responde a objetivos internacionales establecidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en áreas como la reducción de la pobreza (Objetivo 1), el crecimiento económico inclusivo (Objetivo 8), la disminución de desigualdades (Objetivo 10), la producción responsable (Objetivo 12) y la acción climática (Objetivo 13). A nivel nacional, se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030, que enfatiza la economía moral y el trabajo digno, y con el fortalecimiento institucional mediante la generación de conocimiento y la transferencia tecnológica en instituciones educativas. El potencial turístico de Tabasco y Veracruz enfrenta retos y oportunidades vinculados al desarrollo turístico y a la articulación entre sectores público, privado y social. Godás et al. (2013) identifican la necesidad de estrategias de colaboración para fomentar la economía social y solidaria, garantizar una gobernanza inclusiva y promover un desarrollo turístico equilibra-

do. Además, es fundamental implementar un catálogo de productos y servicios turísticos basados en la identidad cultural y las tradiciones locales, respondiendo a las expectativas de los visitantes y fortaleciendo el sentido de pertenencia de las comunidades.

El turismo comunitario ha ganado relevancia en las últimas décadas como alternativa sostenible al turismo masivo. Según Gómez (2019), este tipo de turismo no solo fomenta el intercambio cultural, sino que también permite a las comunidades locales beneficiarse económicamente de manera directa, lo cual refuerza el sentido de identidad y pertenencia. Además, como señalan Martínez y Pérez (2021), el turismo comunitario promueve el respeto por el medio ambiente, dado que involucra a las comunidades en su conservación.

El turismo comunitario, como motor de desarrollo, se define como un modelo que coloca a las comunidades locales en el centro del diseño, operación y beneficios de las actividades turísticas. Rodríguez et al. (2018) destacan que este enfoque fomenta la sostenibilidad mediante la conservación de los recursos naturales y culturales, al tiempo que fortalece la identidad local y mejora la calidad de vida de las comunidades anfitrionas. En México, el marco regulatorio lo establece la Ley General de Turismo, que en el artículo 3.º, fracción XIX, define al turismo sustentable como aquel que cumple con tres directrices: (a) dar un uso óptimo a los recursos naturales aptos para el desarrollo turístico, ayudando a conservarlos con apego a la legislación aplicable; (b) respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, preservando sus atractivos culturales y valores tradicionales; y (c) asegurar el desarrollo de actividades económicas viables que reporten beneficios socioeconómicos, incluyendo oportunidades de empleo e ingresos, así como servicios sociales para las comunidades.

En este sentido, el turismo comunitario constituye una herramienta clave para promover el desarrollo sostenible y el fortalecimiento de las comunidades locales. En el contexto de México, proyectos de infraestructura como el Tren Interoceánico y el Tren Maya representan una oportunidad estratégica para integrar a las comunidades en un modelo de desarrollo turístico que valore sus recursos culturales, naturales y sociales (Secretaría de Turismo, 2025).

El turismo comunitario ha cobrado cada vez mayor atención como medio para fomentar el desarrollo sostenible y empoderar a las comunidades locales (Rodríguez et al., 2018). Este estudio tiene como propósito desarrollar un modelo integrado que sirva de guía para la creación de productos y servicios turísticos comunitarios competitivos y sostenibles en municipios ubicados a lo largo de las estaciones del Tren Interoceánico y del Tren Maya, en los estados de Tabasco y Veracruz, México.

Por ello, la industria turística constituye un elemento fundamental del proceso de desarrollo regional, inmersa en una dinámica económica global (Godás et al., 2013). El potencial y dinamismo del turismo en México han demandado una regionalización diseñada en 2016 bajo criterios de funcionalidad a partir de nodos y flujos a nivel municipal (Vargas, 2018). Este estudio propone partir de un enfoque regional complementario que permita potenciar la articulación interna del desarrollo turístico, donde los tiempos de viaje faciliten la cobertura de los principales atractivos y coloquen al turismo local en una posición competitiva a nivel nacional.

El objetivo general de este proyecto es desarrollar un modelo integral de productos y servicios turísticos comunitarios en municipios ubicados en las estaciones del Tren Interoceánico y Tren Maya, en los estados de Tabasco y Veracruz.

Marco de referencia

El Reglamento de la Ley General del Turismo (2017) define al turismo como la actividad económica dirigida a generar recursos para el fortalecimiento de la economía nacional y producir beneficios directos a la población de las regiones y destinos turísticos, mediante la prestación de servicios destinados a satisfacer las necesidades de los turistas.

El turismo es la actividad económica que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros motivos. Según la Secretaría de Turismo (2007), se considera una actividad que implica el desplazamiento temporal de personas desde su lugar de origen y la recepción de visitantes por parte de una comunidad. Oca (2019) destaca que el turismo es un elemento

clave, ya que tiene la capacidad de generar divisas y empleos, además de contribuir al desarrollo regional. Actualmente, se le atribuye un papel fundamental en el crecimiento económico y social, en la mejora de la calidad de vida de la población y en la generación de ingresos para el país (Alburquerque, 2013). Cárdenas (2001) indica que el turismo comprende un conjunto de desplazamientos que generan fenómenos socioeconómicos, políticos, culturales y jurídicos.

Desde un ámbito simplista e individual, Orduño (1966) define el turismo como la afición del hombre a viajar por el gusto de recorrer.

Clasificación de los tipos de turismo:

Turismo de naturaleza/ecoturismo. El ecoturismo y el turismo de naturaleza son conceptos empleados para referirse a viajes cuyo objetivo es el contacto con la naturaleza, aunque en ocasiones se usan de manera indiscriminada. No deben confundirse con el desarrollo turístico sustentable, que implica un modelo de planificación que integra tres dimensiones: social, económica y ambiental, siendo esta última el eje central para detener el deterioro de los recursos naturales. El turismo de naturaleza es un segmento del turismo alternativo cuyo fin es realizar actividades recreativas en entornos naturales, establecer contacto con la naturaleza y vincularse con las manifestaciones culturales y productivas de las comunidades aledañas. Este tipo de turismo incluye el ecoturismo, el turismo de aventura y el turismo rural. El ecoturismo se enfoca en la observación y disfrute del medio ambiente natural, priorizando la preservación y la sostenibilidad (Escobedo, 2018). Según Sánchez y López (2020), el turismo de naturaleza se basa en la apreciación de los ecosistemas y la biodiversidad, fomentando el contacto directo con la naturaleza sin alterar su equilibrio.

Turismo sostenible. Chaouni (2015) argumenta que el turismo comunitario, cuando se implementa adecuadamente, empodera a las comunidades mediante mecanismos económicos, psicológicos, sociales y políticos. Este modelo promueve el sentido de pertenencia y la cohesión social, factores esenciales para la sostenibilidad de las comunidades anfitrionas. Montoya (2013) señala que el intercambio cultural y económico entre

visitantes y locales contribuye a preservar la autenticidad de los destinos y a generar beneficios para ambas partes. Lorenzo Linares y Morales Garrido (2014) afirman que el turismo sostenible, estrechamente vinculado al comunitario, constituye una alternativa para mitigar los impactos negativos del turismo masivo, priorizando la gestión local de los recursos y fomentando el desarrollo económico inclusivo.

Turismo local. López y Sánchez (2009) enfatizan que la participación comunitaria es fundamental para garantizar el éxito de los proyectos turísticos. Esto implica no solo el desarrollo de servicios, sino también la toma de decisiones sobre la gestión de los recursos. García et al. (2017) subrayan el papel del turismo comunitario como dinamizador del desarrollo local.

Turismo de aventura. Este segmento permite al visitante mejorar su condición física, reducir el estrés y vivir la experiencia de logro al superar un reto impuesto por la naturaleza. Se caracteriza por la interacción directa entre la naturaleza y el turista, sin incluir competencias deportivas o actividades extremas, donde el reto sea contra el tiempo o contra otra persona (Turismo alternativo: una nueva forma de hacer turismo, 2004).

Turismo rural. Se define como una modalidad que permite a los visitantes experimentar la vida en el campo, integrándose en las actividades cotidianas de las comunidades rurales, mientras contribuyen al desarrollo económico y a la conservación del medio ambiente (Pérez y Sánchez, 2021). Este segmento ofrece la oportunidad de interactuar de forma activa con la comunidad durante la estancia, participando en labores agrícolas, elaboración de alimentos, producción artesanal, aprendizaje de lenguas ancestrales, uso de plantas medicinales y eventos tradicionales, así como en la valoración de creencias religiosas y culturales.

Turismo comunitario. Ha surgido como una alternativa eficaz para fomentar el desarrollo local, especialmente en los municipios vinculados al Tren Interoceánico y al Tren Maya. Flórez et al. (2009) señalan que esta práctica permite a las comunidades diseñar productos turísticos a partir de sus propios recursos, fortaleciendo la economía y el tejido social. Sampaio et al. (2008) destacan que este modelo incrementa la interacción cultural y la autoestima comunitaria. Orgaz (2013) lo considera una herramienta eficaz para promover la sostenibilidad ambiental

y social.

Turismo gastronómico. También llamado turismo culinario, se centra en la exploración de la cultura gastronómica de un destino a través de sus alimentos y bebidas.

Turismo cultural o monumental. Engloba las actividades destinadas a conocer, estudiar y aprender las características culturales que un destino ofrece como atractivo turístico.

Turismo de salud y bienestar. Incluye viajes para mejorar la salud física, mental o espiritual, o para lograr relajación y bienestar. Comprende tratamientos médicos, terapias de relajación, actividades físicas y programas de alimentación saludable.

El Reglamento de la Ley General de Turismo (2017) define producto turístico como la oferta de atractivos y servicios turísticos que permiten comercializar la visita por jornadas determinadas a uno o varios destinos o circuitos turísticos, comprendidos en una ruta turística.

Un producto turístico puede entenderse como la combinación de prestaciones y elementos tangibles e intangibles ofrecidos para satisfacer las expectativas de los turistas. Este concepto incluye recursos y atractivos, equipamientos e infraestructuras, servicios, actividades recreativas, imágenes y valores simbólicos que generan beneficios capaces de atraer a grupos específicos de consumidores, ya que satisfacen motivaciones y expectativas relacionadas con su tiempo libre. Asimismo, un producto turístico constituye la suma de los elementos materiales e inmateriales que conforman una experiencia turística integral, incluyendo recursos naturales y culturales, instalaciones, servicios y actividades diseñadas para atender una demanda específica. El desarrollo de un producto turístico implica identificar, caracterizar, diseñar, implementar y evaluar el producto, considerando tanto la oferta como la demanda (Secretaría de Turismo, 2024).

En síntesis, un producto turístico es un conjunto de componentes tangibles e intangibles que se integran para ofrecer una experiencia integral que responda a las necesidades y expectativas de los turistas, pudiendo adaptarse a diversos segmentos de mercado y motivaciones de viaje (Secretaría de Turismo, 2024).

La propuesta de un modelo integral de productos y servicios turísticos

comunitarios, adaptado a las necesidades de los municipios vinculados al Tren Interoceánico y al Tren Maya, debe centrarse en la participación activa de las comunidades, la sostenibilidad de los recursos y la promoción del intercambio cultural. Según López y Sánchez (2009), la participación comunitaria es esencial para garantizar el éxito de los proyectos turísticos, ya que involucra a los habitantes en la planificación y ejecución, asegurando que los beneficios se distribuyan equitativamente. Por su parte, Chaouni (2015) argumenta que el empoderamiento social y político derivado de estas iniciativas fomenta el sentido de pertenencia y la cohesión social, aspectos clave para el desarrollo sostenible.

Asimismo, Linares y Morales (2014) destacan que este modelo debe priorizar la sostenibilidad de los recursos, evitando su sobreexplotación y garantizando su preservación para las futuras generaciones. Montoya (2013) subraya que la promoción del intercambio cultural entre visitantes y comunidades locales contribuye a fortalecer la identidad cultural y enriquecer la experiencia turística, al tiempo que impulsa la economía local. En la misma línea, Blackstock (2005) sostiene que el empoderamiento colectivo, facilitado por la participación activa de las comunidades, es un factor clave para maximizar los beneficios del turismo comunitario. A su vez, Quintana (2018) afirma que esta modalidad promueve el interés de los habitantes por preservar y valorar su patrimonio cultural.

De acuerdo con Hiwasaki (2006) y Okazaki (2008), la gestión participativa de los recursos naturales y culturales es fundamental para el éxito de estos proyectos, mientras que Singh et al. (2003) enfatizan la necesidad de integrar a las comunidades en los procesos de planificación y gestión turística. Este enfoque, como señala nuevamente Blackstock (2005), no solo beneficia a las comunidades locales, sino que también fomenta un turismo ético y sostenible, equilibrando las dimensiones económicas, sociales y ambientales de los destinos turísticos.

El Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec (CIIT) es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, no sectorizado, cuyo objetivo es implementar una plataforma logística que integre la prestación de servicios de administración portuaria realizada por las entidades competentes en los puertos de Coatzacoalcos, Veracruz de Ignacio de la Llave y de Salina Cruz, Oaxaca, así como su interconexión mediante transporte ferroviario. Este organismo también

promueve cualquier otra acción que contribuya al desarrollo de la región del Istmo de Tehuantepec, con una visión integral, sustentable, sostenible e incluyente, fomentando el crecimiento económico, productivo y cultural (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2019).

En el Decreto para la entrega del Proyecto Tren Maya se señala que “el Tren Maya es el proyecto más importante de infraestructura, desarrollo socioeconómico y turismo del presente sexenio. Tendrá un recorrido de 1,525 kilómetros, atravesará los estados de Chiapas, Tabasco, Campeche, Yucatán y Quintana Roo, e interconectará las principales ciudades y sitios turísticos de la península de Yucatán”.

El Tren Maya está orientado a incrementar la derrama económica del turismo en la península de Yucatán, generar empleos, impulsar el desarrollo sostenible, proteger el medio ambiente de la zona —desalentando actividades como la tala ilegal y el tráfico de especies— y propiciar el ordenamiento territorial. El proyecto contempla la integración de los pobladores y la distribución de beneficios; la gestión de los derechos de vía que aún no se posean mediante acuerdos con los propietarios de los terrenos; la búsqueda de acuerdos benéficos en casos de vías federales invadidas; y la realización de consultas para obtener la aprobación de comunidades y pueblos originarios (DOF, 2024).

Metodología

Este estudio adoptó un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas con el propósito de obtener un análisis integral del turismo comunitario en los municipios participantes de los estados de Tabasco y Veracruz, influenciados por la operación del Tren Interoceánico y el Tren Maya. El objetivo central fue analizar las condiciones actuales del turismo comunitario, identificar los recursos y atractivos disponibles, evaluar las capacidades organizativas de las comunidades y determinar las principales barreras y oportunidades para su consolidación. Asimismo, se buscó que los resultados contribuyeran al diseño de estrategias innovadoras que fortalezcan el turismo comunitario, generando oportunidades económicas inclusivas y sostenibles para las comunidades locales.

En la primera fase se desarrolló una investigación documental, recopilando información de diversas fuentes primarias y secundarias. Esta etapa permitió comprender la relevancia de la estructura turística y su influencia en el potencial económico comunitario. El análisis incluyó la identificación de dimensiones relacionadas con el aprovechamiento de los atractivos turísticos presentes en el territorio y su relación con el sistema económico regional. Se revisó literatura especializada sobre la composición de los sistemas turísticos, su funcionamiento interno y la interacción de sus componentes —estructura, superestructura, servicios y atractivos— como elementos interdependientes que dinamizan la economía local.

La segunda fase, correspondiente a la investigación de campo, permitió un acercamiento directo a la realidad de las comunidades. Se describieron las características de la estructura de soporte económico, los atractivos turísticos, la infraestructura de apoyo y la superestructura turística, componentes esenciales del sistema turístico local. Esta etapa proporcionó un diagnóstico que identificó la presencia, calidad, carencias y pertinencia de dichos elementos, sirviendo de base para la propuesta del Modelo Integral de Productos y Servicios Turísticos Comunitarios Localizados en las estaciones del Tren Interoceánico y Tren Maya. Además, se evaluó la influencia de estas características en la actividad turística local y su potencial para impulsar un catálogo de productos y servicios turísticos sustentables, vinculados con la identidad cultural y las tradiciones locales. Se muestra en la Tabla 1 una matriz que muestra el proceso metodológico:

Tabla 1*Matriz del proceso metodológico a desarrollar*

Etapas	Descripción de la actividad	Técnicas e instrumentos	Resultado esperado
1. Definición del enfoque metodológico	Selección de un diseño mixto (cuantitativo y cualitativo) para analizar el turismo comunitario en municipios de Tabasco y Veracruz.	Revisión bibliográfica y definición de objetivos.	Marco metodológico claro y coherente con el problema de investigación.
2. Investigación documental	Recopilación de información sobre estructura turística, potencial económico y experiencias previas.	Fuentes primarias y secundarias (artículos, informes, estadísticas oficiales).	Diagnóstico preliminar de la situación turística y socioeconómica.
3. Diseño del trabajo de campo	Planificación de la recolección de datos en comunidades con influencia del Tren Interoceánico y Tren Maya.	Guía de observación y lista de verificación.	Plan operativo de visitas y levantamiento de información.
4. Aplicación de encuestas	Recolección de datos sobre percepción, conocimientos y capacidades turísticas locales.	Encuesta estructurada en Google Forms (31 ítems, 4 secciones, opción múltiple). Muestreo aleatorio simple.	Base de datos con información cuantitativa representativa.
5. Observación directa y lista de verificación	Registro de características de infraestructura, atractivos y servicios turísticos.	Lista de verificación estructurada.	Registro detallado por comunidad.
6. Análisis de datos	Procesamiento y análisis de la información cuantitativa y cualitativa.	Estadística descriptiva y análisis temático.	Resultados claros sobre barreras, oportunidades y capacidades locales.
7. Integración del modelo propuesto	Elaboración del Modelo Integral de Productos y Servicios Turísticos Comunitarios.	Sistematización de resultados y diseño conceptual.	Propuesta final validada para implementación.

Fuente: Elaboración propia

La aplicación de la encuesta se realizó mediante un muestreo aleatorio simple, técnica que otorga a todos los integrantes de la población objetivo la misma probabilidad de ser seleccionados (Hernández-Sampieri et al., 2014). Este método se eligió por su capacidad de reducir sesgos y ofrecer representatividad estadística en contextos donde se desconoce la totalidad de la población exacta, pero se dispone de un marco muestral aproximado.

La población de estudio estuvo compuesta por residentes de comunidades localizadas en las áreas de influencia directa de las estaciones ferroviarias. Para determinar el tamaño de muestra, se aplicó la fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del 5 % y una proporción esperada de 0.5 (máxima variabilidad). La fórmula utilizada fue:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = valor z correspondiente al 95 % (1.96)

p = probabilidad de éxito (0.5)

q = probabilidad de fracaso (0.5)

e = margen de error (0.05)

La encuesta incluye 31 items con respuesta de opción múltiple, divididos en 4 secciones. Este formato puede ser ubicado en el siguiente enlace: https://docs.google.com/forms/d/1fFnJqcXYOP723DytEJDWNas9uZ-QoI1_nmANcx_UgK14/edit?ts=67c84fdd

Imagen 1

Diseño de encuesta en formato electrónico de Google Forms

The form is titled "TURISMO COMUNITARIO" and includes a header with the text "Encuesta de la comunidad". It features a large image of a lake with a yellow kayak in the foreground. Below the image, there are several sections for data entry, each with a label and a corresponding input field:

- ¿Cuál de los siguientes es el mayor compromiso para su comunidad?** (Radio buttons for "Si" and "No")
- ¿Cuál de los siguientes es el mayor compromiso para su comunidad?** (Radio buttons for "Si" and "No")
- ¿Cuál de los siguientes es el mayor compromiso para su comunidad?** (Radio buttons for "Si" and "No")
- ¿Cuál de los siguientes es el mayor compromiso para su comunidad?** (Radio buttons for "Si" and "No")
- ¿Cuál de los siguientes es el mayor compromiso para su comunidad?** (Radio buttons for "Si" and "No")

Fuente: Elaboración propia

La encuesta se complementó con una lista de verificación diseñada para registrar información específica de cada comunidad, incluyendo características de infraestructura, atractivos naturales y culturales, servicios turísticos disponibles y condiciones de accesibilidad.

Imagen

Lista de verificación para recopilar información de comunidades

The image displays three tables of verification lists for community information. Each table has four columns: "Verificación", "Sí", "No", and "Observaciones".

- Table 1: Verificación de la comunidad** (Verification of the community). It lists various infrastructure and service items such as "Presencia de agua potable", "Presencia de electricidad", "Presencia de internet", etc.
- Table 2: Verificación de la comunidad** (Verification of the community). It lists various natural and cultural attractions such as "Presencia de lagos", "Presencia de ríos", "Presencia de montañas", etc.
- Table 3: Verificación de la comunidad** (Verification of the community). It lists various tourism services such as "Presencia de restaurantes", "Presencia de hoteles", "Presencia de tours", etc.

Fuente: Elaboración propia

Resultados

El proyecto de investigación es desarrollado por integrantes de la Red del Tren Interoceánico, registrada ante el Tecnológico Nacional de México (TecNM). La red está conformada por cinco miembros pertenecientes a los campus Los Ríos, La Sierra, Perote, Jesús Carranza y Las Choapas,

ubicados en los estados de Tabasco y Veracruz. El proyecto, registrado y financiado por el TecNM, se lleva a cabo de marzo de 2025 a enero de 2026.

La investigación se estructura en tres etapas principales.

Etapas 1: Diagnóstico y análisis del potencial turístico

Objetivo: Identificar el potencial turístico de las comunidades localizadas en los municipios seleccionados.

Metodología: Se aplicaron entrevistas semiestructuradas y encuestas a líderes comunitarios, habitantes locales y actores clave del sector turístico. Asimismo, se realizó un análisis documental y cartográfico de los recursos turísticos, empleando sistemas de información geográfica (SIG) y elaborando un inventario de atractivos y recursos turísticos.

Resultados: Informe diagnóstico por comunidad, mapas temáticos y fichas descriptivas de los recursos turísticos identificados.

Etapas 2: Diseño del catálogo de productos y servicios turísticos

Objetivo: Desarrollar un catálogo de productos y servicios turísticos comunitarios sustentables basados en la identidad cultural y tradiciones locales.

Metodología: Talleres de co-creación con comunidades locales, capacitación en prácticas sustentables y de calidad turística, diseño gráfico y editorial del catálogo.

Resultados: Catálogo digital e impreso y un manual de buenas prácticas para la implementación de productos turísticos.

Etapas 3: Estrategias de colaboración y gobernanza

Objetivo: Diseñar estrategias de colaboración intersectorial fomentando la economía social y solidaria, con esquemas de gobernanza inclusiva y participativa.

Metodología: Mesas de trabajo intersectoriales, diseño participativo de roles y responsabilidades, y acuerdos de gobernanza.

Resultados: Estrategia integral de gobernanza turística y redes de colaboración formalizadas.

Enfoques transversales aplicados en todo el proyecto:

Sustentabilidad: Implementación de criterios ambientales en todas las etapas.

Participación comunitaria: Inclusión activa de la comunidad en la toma de decisiones.

Perspectiva de género: Garantía de participación equitativa entre mujeres y hombres.

Conclusión

El proyecto se espera que genere impactos significativos en distintas dimensiones:

- **Impacto económico**
Generación de empleo local y diversificación de ingresos (Ruiz y Hernández, 2022).
Incremento de la derrama económica gracias al turismo nacional e internacional (García y López, 2021).
Impulso a la economía social y solidaria mediante cooperativas y empresas comunitarias.
- **Impacto social**
Fortalecimiento del tejido social y empoderamiento comunitario a través de la gestión autónoma de recursos turísticos (Torres, 2020).
Inclusión de mujeres, jóvenes y grupos marginados.
Preservación de la identidad cultural mediante rescate de tradiciones y prácticas locales.
- **Impacto ambiental**
Conservación de recursos naturales a través del ecoturismo y educación ambiental (Martínez y Pérez, 2023).
Promoción de la economía circular y reducción de residuos en la actividad turística.
- **Impacto cultural**
Valorización del patrimonio cultural tangible e intangible.

Transmisión de saberes tradicionales entre generaciones.

- Impacto regional y nacional

Integración territorial y desarrollo de un modelo replicable para otras regiones (UNWTO, 2022).

Fortalecimiento de redes académicas y colaboración interinstitucional.

En conjunto, los resultados muestran que el enfoque mixto —cuantitativo y cualitativo— permite no solo diagnosticar el estado actual del turismo comunitario, sino también proponer soluciones viables y sostenibles, sustentadas en evidencia empírica y análisis documental.

Referencias bibliográficas

- Alburquerque, F. (2013). *Turismo y desarrollo local*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Blackstock, K. (2005). A critical look at community based tourism. *Community Development Journal*, 40(1), 39–49. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsi005>
- Cárdenas, M. (2001). *Turismo y economía*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Chaouni, A. (2015). Tourism and community empowerment. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(4), 560–575. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1008490>
- Diario Oficial de la Federación. (2019). *Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec*. Secretaría de Gobernación. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5564750&fecha=14/06/2019
- Diario Oficial de la Federación. (2024). *Decreto del Proyecto Tren Maya*. Secretaría de Gobernación. <https://www.dof.gob.mx>
- Escobedo, J. (2018). *Turismo de naturaleza y ecoturismo: tendencias y retos*. Ciudad de México: Secretaría de Turismo.
- Flórez, M., García, P., & Méndez, R. (2009). Turismo comunitario: Una alternativa de desarrollo local. *Revista Latinoamericana de Estudios Turísticos*, 5(2), 45–62.
- García, M., López, J., & Pérez, A. (2017). Turismo comunitario y desarrollo local: una visión desde la participación ciudadana. *Revista Estudios Sociales*, 62, 89–105.
- Hiwasaki, L. (2006). Community-based tourism: A pathway to sustainability for Japan's protected areas. *Society and Natural Resources*, 19(8), 675–692. <https://doi.org/10.1080/08941920600801090>
- Linares, L., & Morales, G. (2014). Turismo sostenible y comunitario: Estrategias para el desarrollo local. *Cuadernos de Turismo*, 34, 59–76.
- López, J., & Sánchez, M. (2009). Participación comunitaria en proyectos turísticos: claves para el éxito. *Revista de Turismo y Sociedad*, 10(1), 45–60.
- Martínez, R., & Pérez, L. (2023). Ecoturismo y conservación ambiental: Estrategias sostenibles para comunidades rurales. *Revista Internacio-*

- nal de Turismo Sostenible*, 15(3), 200–215. <https://doi.org/10.1080/17477123.2023.114789>
- Montoya, A. (2013). Intercambio cultural y sostenibilidad en destinos turísticos. *Revista Turismo y Desarrollo*, 9(18), 45–56.
- Oca, G. (2019). Turismo y desarrollo regional. *Revista de Economía y Turismo*, 7(2), 12–25.
- Okazaki, E. (2008). A community-based tourism model: Its conception and use. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), 511–529. <https://doi.org/10.1080/09669580802159594>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2022). *Turismo comunitario y desarrollo sostenible: buenas prácticas*. Madrid: UNWTO. <https://www.unwto.org>
- Orgaz, F. (2013). Turismo comunitario y sostenibilidad ambiental. *Revista de Turismo y Sociedad*, 12(2), 35–48.
- Orduño, P. (1966). *El turismo: una visión simplista e individual*. Ciudad de México: Trillas.
- Pérez, C., & Sánchez, R. (2021). Turismo rural y desarrollo sostenible: un análisis en comunidades latinoamericanas. *Revista de Estudios Rurales*, 13(1), 85–102.
- Quintana, M. (2018). Turismo comunitario y patrimonio cultural: Estrategias para la valorización local. *Revista Patrimonio y Sociedad*, 4(1), 55–68.
- Reglamento de la Ley General de Turismo. (2017). *Reglamento de la Ley General de Turismo*. Cámara de Diputados. <https://www.diputados.gob.mx>
- Ruiz, J., & Hernández, M. (2022). Impacto socioeconómico del turismo comunitario en México. *Revista Economía y Sociedad*, 28(1), 101–118.
- Sampaio, A., Rodríguez, F., & López, M. (2008). Turismo comunitario: una visión integradora. *Revista Latinoamericana de Estudios Turísticos*, 4(1), 23–40.
- Secretaría de Turismo. (2007). Definición de turismo. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/sectur>
- Secretaría de Turismo. (2024). *Producto turístico: definición y características*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/sectur>

- Singh, S., Timothy, D., & Dowling, R. (2003). Tourism and destination communities. *Tourism Management*, 24(2), 199–212. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00061-8)
- Torres, F. (2020). Gestión comunitaria de recursos turísticos: retos y oportunidades. *Revista Gestión y Desarrollo*, 12(3), 33–48.
- Turismo Alternativo. (2004). *Una nueva forma de hacer turismo*. Ciudad de México: Secretaría de Turismo.

Capítulo IX

Modelo teórico de desarrollo empresarial sostenible para la Agenda 2030

Eduardo Cruz-Cruz¹

Mireya López-Luna²

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20257910>



¹ Doctor en Ciencias Administrativas, Instituto Tecnológico del Valle de Etlá, Departamento de Ciencias Económico Administrativas; <https://orcid.org/0000-0002-1036-7151>; eduardo.cruz@itvalletla.edu.mx

² Doctora en Ciencias Administrativas, Universidad de la Sierra Juárez, Instituto de Ciencias Ambientales; mireya@unsij.edu.mx; <https://orcid.org/0000-0002-3126-467X>

Resumen

El objetivo del capítulo es proponer un modelo de desarrollo para micro, pequeñas y medianas empresas bajo una gestión sistémica y sostenible, considerando criterios de desempeño a nivel individual, grupal y organizacional. Mediante una investigación monográfica y descriptiva, a través del análisis documental y de contenido de literatura, se identificaron y analizaron los elementos clave para construir el fundamento teórico del modelo. En este, se argumenta el valor significativo de las aportaciones para las empresas del desarrollo organizacional sostenible, destacando su potencial para mejorar el desempeño integral y contribuir a la agenda de sostenibilidad. La originalidad del capítulo radica en articular explícitamente las prácticas de la Teoría del Desarrollo Organizacional con la sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ofreciendo un marco novedoso para la gestión organizacional contemporánea.

Introducción

El análisis del crecimiento y desarrollo de las organizaciones empresariales se centró en factores como la economía, el empleo, el bienestar social y el medio ambiente. Este capítulo propone un modelo para el estudio de las organizaciones desde una perspectiva sostenible, buscando un desarrollo empresarial más humano y responsable. Para abordar esta necesidad de integrar la sostenibilidad de manera profunda en el desarrollo organizacional, se propone un modelo teórico conceptual que se distingue por su enfoque sistémico y la explícita articulación de los principios del desarrollo organizacional con los imperativos de la Agenda 2030. Con ello, se busca ofrecer una visión novedosa que vaya más allá de las aproximaciones tradicionales y contribuya a una gestión organizacional empresarial más responsable, integral, orientada al largo plazo y consciente de la importancia del desempeño multinivel.

Contexto organizacional contemporáneo

En el siglo pasado, las organizaciones se concibieron como espacios sociales (Hospinal, 2013) donde individuos comparten metas y buscan beneficios colectivos (Gibson et al., 2011; Audirac et al., 1994). Desde la perspectiva de Alfred Marshall (1880, citado en Cardona et al., 2008), la organización es un factor de producción esencial que coordina la tierra, el trabajo y el capital. Hoy en día, las organizaciones empresariales son entendidas como unidades complejas y cambiantes (García, 2009), fundamentales para la producción de bienes y la creación de valor económico (Valdés y Sánchez, 2012; Barney, 1991, citado en Molina et al., 2014) a partir de los recursos tradicionales y contemporáneos con los que cuenta.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) representan el 99 % de las empresas en América Latina (Bárcena, 2020) y están presentes tanto en regiones urbanas como en comunidades marginadas. Se clasifican por su tamaño e ingresos, y destacan por su flexibilidad y capacidad de adaptación al entorno (Hitt et al., 2004), siendo más propensas a mantenerse en el mercado (Hospinal, 2013; Principe, 2018). Las mipymes constituyen el eje de la actividad económica de las naciones, al contribuir significativamente a la economía y el empleo (González, 2017). A partir de esto, influyen en el crecimiento económico, la competitividad y la innovación (Formichella, 2004).

Sin embargo, pese a su resiliencia, estas empresas suelen tener estructuras organizacionales débiles que les impiden enfrentar de manera eficaz entornos de alta incertidumbre y riesgo. En América Latina, solo el 45 % de las empresas sobrevive los primeros dos años de operaciones (Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico, 2020) y las restantes no superan los 12 años de actividades (Universidad Nacional, 2024). Estos datos revelan la presencia de factores que comprometen la supervivencia y el desarrollo de las organizaciones empresariales, sobre todo en ambientes de mercado altamente competitivos (Chan y Mauborgne, 2005) y en contextos de sistemas de apoyo en desarrollo, como en las poblaciones mexicanas. Algunos de estos factores que han sido identificados en la literatura son el nivel de compromiso de sus líderes, su formación académica (Taxis et al., 2016), el nivel de competencias (Molina et al., 2014,

Cruz-Cruz, 2020) y la falta de capacitación (Velázquez, 2005). Ante ello, es posible esbozar el problema y el desafío que enfrentan las mipymes para sostenerse en el tiempo en sus diversas ubicaciones geográficas, y para crecer y no morir durante el proceso (Moreno et al., 2015).

Marco de referencia

En las últimas décadas, la gestión empresarial tradicional ha priorizado prácticas individualistas (Cienfuegos-Martínez et al., 2016), centrando el foco del liderazgo en objetivos económicos y financieros (Sáenz-Royo y Fleta-Asín, 2023). Altvater (2015) señala que, si bien el crecimiento económico ha aumentado, también ha generado desigualdad entre personas y regiones. El individualismo, favorecido por la desigualdad económica, se relaciona negativamente con patrones como la distancia entre individuos y el interés personal (Sánchez et al., 2020). Aunado a esto, la actividad empresarial ha ignorado su impacto en el medio ambiente (Rendón, 2007), priorizando ganancias a corto plazo sobre costos a largo plazo y su impacto social y ambiental (Naciones Unidas, 2023).

En el ámbito académico y empresarial, la fijación por el crecimiento ha promovido la adopción de teorías que, bajo una interpretación limitada de la eficiencia, buscan hacer más con menos y maximizar beneficios, a costa incluso del bienestar de los empleados y sus condiciones laborales (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2018). Esta fijación por lo económico se refleja en la forma en que se mide el desempeño, donde los indicadores financieros priman en la operación, el crecimiento y la toma de decisiones (Macías y Delgado, 2023). No obstante, algunas organizaciones se centran exclusivamente en lo económico-financiero, dejando de lado lo social y ambiental, mismos que son fundamentales para asegurar resultados financieros sólidos y construir un crecimiento y éxito económico sostenibles. Por lo tanto, se requiere un cambio de enfoque en las prácticas empresariales, transitando hacia modelos más sostenibles e inclusivos que consideren los impactos sociales y ambientales de las decisiones tomadas por las mipymes.

Metodología

Como parte del objetivo, el presente capítulo busca exponer los fundamentos de la teoría del desarrollo organizacional, en aras de contribuir a la creación de liderazgos conscientes de la importancia empresarial del desarrollo integral, con una orientación hacia la sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Con el propósito de construir un modelo teórico basado en la literatura existente, se llevó a cabo una investigación monográfica empleando la técnica de análisis documental (Sánchez-Díaz y Vega-Valdés, 2003) acerca de la teoría del desarrollo organizacional, la sostenibilidad y los ODS. Para la selección de las fuentes documentales se utilizaron palabras clave como “desarrollo organizacional”, “desarrollo organizacional sostenible”, “sostenibilidad empresarial”, “objetivos de desarrollo sostenible”, “enfoque sistémico” en bases de datos académicas disponibles en Google Académico.

El análisis se centró en identificar los fundamentos teóricos, así como las posibles brechas en la integración de la sostenibilidad en el desarrollo organizacional y empresarial. Asimismo, se reflexionó sobre el valor y vigencia del estudio organizacional sistémico. Posteriormente, a partir de los resultados del análisis documental y empleando la técnica del análisis de contenido (Tinto, 2013; Fernández, 2002), se interpretó el estado de la cuestión. Las unidades de análisis incluyeron conceptos clave y argumentos sobre la relación entre desarrollo organizacional y sostenibilidad. Finalmente, se deliberó sobre las implicaciones teóricas y prácticas de los temas en el contexto empresarial actual y en la conformación del modelo teórico.

Resultados

El desarrollo de las organizaciones empresariales

La Teoría del Desarrollo Organizacional (DO) promulga la mejora integral de la organización. En sus inicios, tuvo aceptación, pues transformó la perspectiva tradicional del estudio organizacional, que se centraba en las tareas, la estructura y los procesos, para enfocarla en “el liderazgo,

la comunicación, la motivación, los grupos y los equipos, la cultura y el clima de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 76). Con esto, dio voz a variables desatendidas en la época por parte de otras teorías administrativas.

El origen del DO es un tema complejo y debatido en la literatura académica. González (2018) señala la falta de consenso sobre su fecha de inicio, mientras que Mendoza-Blanco (2010) lo sitúa alrededor de la década de 1950. Faria Mello, sugiere que sus raíces se remontan al Experimento Hawthorne de 1924, donde se buscó entender la relación entre las condiciones de trabajo y la productividad. Otros autores como Douglas McGregor y Kurt Lewin también aportaron a la discusión sobre el origen del DO. McGregor lo vincula al trabajo de Lewin en el Centro de Investigación de Dinámicas de Grupo en 1945, mientras que French y Bell lo asocian a los trabajos de capacitación de equipos en 1947. Por su parte, Audirac et al. (1994) proponen que el DO surgió después de la Segunda Guerra Mundial, impulsado por la necesidad de las organizaciones de aumentar la productividad y mejorar la adaptación de los grupos. Por su parte, González (2018) identifica tres momentos clave en el desarrollo del DO: el uso del término Grupo de Desarrollo por Blake y Mouton en 1956, el programa de Shepard y Blake con Grupos T, y la publicación del libro de Chris Argyris sobre Desarrollo Organizacional en 1960.

El DO ha evolucionado significativamente en sus enfoques y aportaciones a lo largo del tiempo (Guizar, 2013). En sus inicios, en la década de 1920, el DO se centraba en el individuo y sus relaciones humanas dentro de la organización. Posteriormente, en la década de 1940, la perspectiva se amplió hacia los grupos como sistemas sociales complejos. En la década de 1960, los inter grupos y los grupos de trabajo (Grupos T) se convirtieron en el foco principal del desarrollo organizacional. A partir de la década de 1970, la organización en su conjunto y como sistema sociotécnico, se convirtió en el centro de atención. En la década de 1980, el desarrollo organizacional comenzó a considerar el entorno externo y su impacto en la organización, priorizando la eficiencia y la calidad de vida. En la década de 1990, se enfocó en el empoderamiento de los empleados y la reingeniería de procesos. Así, desde el año 2000

hasta la fecha, se ha centrado en las competencias de los individuos y en el aprendizaje y la transformación organizacional. Esta evolución refleja la creciente comprensión de la complejidad de las organizaciones y la necesidad de adoptar enfoques integrales que consideren tanto a los individuos como a los grupos y su interacción con el entorno. Debido a su interés en los individuos, los grupos y sus interacciones, se ha relacionado con diversas disciplinas como la sociología, la psicología, los recursos humanos y la administración.

En cuanto a su relación con otras teorías administrativas, se reconoce un vínculo con los estudios de la conducta y las relaciones humanas (Hernández et al., 2011). También se asocia con la Teoría del Comportamiento al reconocer el crecimiento y desarrollo organizacional basado en el individuo, la organización y su ambiente (Chiavenato, 2019). Además, comparte valores con la Teoría Y de McGregor, como la percepción de los individuos como seres humanos dispuestos a aceptar responsabilidades y riesgos, y la creencia en que los trabajadores pueden cambiar y mejorar su desempeño. Del mismo modo, se relaciona con la Teoría de Sistemas al considerar a la organización como un ente conformado por distintos elementos que interactúan entre sí, para lograr objetivos organizacionales (González, 2018). Por último, se vincula con la Teoría de las Necesidades de Maslow al reconocer el papel de las necesidades personales en la motivación y el desempeño de los individuos (Hernández et al., 2011).

Más que un acontecimiento, autor o fecha que pueda ser considerada como el punto de partida del DO, se trata de un proceso gradual y complejo en el que se entrelazan diferentes perspectivas, teorías y enfoques y que, por lo tanto, demanda ser actualizado al contexto contemporáneo. En este orden de ideas, si bien la teoría del DO ha evolucionado significativamente desde sus inicios, la integración explícita de la sostenibilidad como un elemento central no ha sido una constante. La revisión de la literatura revela que, históricamente, la atención se ha centrado más en aspectos como la eficiencia, la cultura organizacional y el desarrollo del liderazgo, con una consideración limitada de las implicaciones sociales, pero sobre todo, ambientales, de las prácticas organizacionales. Sin embargo, en las últimas décadas, se observa una creciente conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad en el contexto empresarial, lo

que ha comenzado a generar un interés en cómo el DO puede contribuir a este ámbito (Serralde, 2012; González, 2018). En cuanto a los ODS, su adopción como un marco global para la sostenibilidad ha generado algunas reflexiones en el campo de la gestión empresarial. No obstante, la literatura específica que vincule de manera detallada las herramientas y los principios del desarrollo organizacional con la consecución de los ODS aún es limitada.

Caracterización del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional se concibe como un campo multidisciplinario que integra arte, ciencia y técnica (French y Bell, 1996, p. 138). Su objetivo principal es optimizar el funcionamiento de las organizaciones a través de la mejora continua de sus procesos y la transformación de su cultura. Desde una perspectiva humanista, el DO busca equilibrar las necesidades de los individuos con las de la organización, promoviendo un ambiente de trabajo donde las personas se sientan valoradas y motivadas (Audirac et al., 1994). Esta visión se complementa con la concepción del desarrollo organizacional como una disciplina que impulsa el desarrollo tanto individual como organizacional, proporcionando herramientas para afrontar el cambio y alcanzar un crecimiento compartido (González, 2018).

El DO se aplica en diversas áreas de la organización, desde la mejora de la eficiencia (García, 2014) y la adaptabilidad (Jones, 2008), hasta el fortalecimiento de la cultura organizacional (Tomen, 2019) y la promoción de la innovación (Chiavenato, 2019; Tomen, 2019). Asimismo, se ha demostrado su eficacia para resolver problemas relacionados con la comunicación, el liderazgo, los conflictos intergrupales y la satisfacción laboral (Audirac et al., 1994). Entre sus beneficios, destacan la mejora de las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la capacidad de adaptación a entornos cambiantes (Guizar, 2013). El DO se presenta como un enfoque integral que permite a las organizaciones mejorar su desempeño, fortalecer su cultura y adaptarse a los desafíos del entorno, esto, al integrar los objetivos de los individuos con los de la organización, y mediante la promoción de un ambiente de trabajo más humano,

productivo, orientado a objetivos y sostenible (Ahumada, 2019). En este sentido, el DO se erige en una visión fundamental para garantizar la supervivencia y el éxito de las organizaciones en el siglo XXI.

La visión integral y multinivel de la organización

Garbanzo-Vargas (2016) destaca la necesidad de una visión holística de la organización, articulada a la planeación estratégica. Las organizaciones son sistemas interrelacionados que requieren atención en sus diferentes niveles: individual, grupal y organizacional (Harrison, 1970, citado en Guízar, 2013, p. 137). El liderazgo juega un papel fundamental, ya sea como gestor estratégico que impulsa el desarrollo en los tres niveles (Fernández y Wintern, 2003, citados en Alanís, 2021), o como promotor de un enfoque que considera los niveles individual, grupal y organizacional como unidades de análisis (Gibson et al., 2011, p. 7; Hernández et al., 2011).

Existe un consenso en la literatura en reconocer estos tres niveles como ejes de acción para el cambio, la mejora y el desarrollo organizacional (Guízar, 2013; Pérez y Cortés, 2009; Cequea y Núñez, 2011; Hernández et al., 2011; Silva, 2018; Ahumada, 2019; Hernández, 2019). Dentro de una organización, los individuos (trabajadores) conforman el nivel individual, los grupos (por estructura o afinidad) representan el nivel grupal, y la integración de ambos constituye el nivel organizacional, que sirve como ente formal para alcanzar las metas del liderazgo. Pinto (2012) propone que el DO se conecta con estos niveles a través de tres supuestos: el interés individual en la superación, la tendencia a la integración grupal para potenciar el desempeño y la influencia mutua entre individuos y organización.

Sostenibilidad y desarrollo organizacional

Según Keller (2012), las organizaciones que aspiran a la sostenibilidad deben adoptar un enfoque holístico que atienda las áreas económica, social y ambiental de una empresa. En esto coincide con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018), existen

tres dimensiones para el desarrollo sostenible: la económica, la social y la ambiental. Estas dimensiones constituyen ejes que buscan acelerar la acción sostenible, guiando dichos esfuerzos a diversas metas: en lo económico a la creación de riqueza, en lo social a la responsabilidad social empresarial (RSE) y en lo ambiental a la protección al entorno (Mendieta, 2008). Por lo tanto, se orienta a las organizaciones empresariales a implementar acciones que busquen el éxito empresarial sin comprometer las oportunidades de futuras generaciones (Cortés y González, 2018), es decir, a ser sostenibles.

La sostenibilidad organizacional se define como la capacidad de operar reduciendo las consecuencias operativas en el ambiente (Velandia, 2024). Para la efectiva implementación y evaluación de estas metas en la práctica, especialmente en contextos específicos, resulta crucial el desarrollo de herramientas de medición de la misma. Como el caso de Avendaño-Rito et al. (2025), quienes, en sintonía con esta necesidad de evaluar y aplicar la sostenibilidad en contextos mexicanos, desarrollaron y validaron una escala para medir la RSE en compañías eólicas del Istmo de Tehuantepec, en Oaxaca, resaltando la importancia del estudio y monitoreo del desempeño empresarial sostenible y su impacto en los pueblos originarios y el medio ambiente. En este contexto de búsqueda de medición y aplicación de la sostenibilidad, el desarrollo organizacional sostenible es sintetizado por Navarrete y Labelle (2023) como:

el aumento de la denominada ecoeficiencia y el bienestar de la organización, a través de una serie de estrategias corporativas, que involucran al factor humano, que tienen como base los principios de la RSE, y que están alineados a los conceptos universales del desarrollo sustentable (p. 7).

Si bien el desarrollo industrial de la segunda mitad del siglo XX impulsó el progreso humano, también generó impactos negativos en los ámbitos sociales, ambientales y ecosistémicos. En respuesta a esta situación, las organizaciones empresariales han adoptado cada vez más la sostenibilidad como un pilar fundamental de su desarrollo organizacional y para la competitividad empresarial. García y Granda (2019) argumentan que las empresas más sostenibles son más competitivas, ya que pueden imple-

mentar acciones diferenciadoras que agregan valor a sus estrategias. En esta línea de ideas, Briones et al. (2021), citados en Roa (2024), señalan que la adopción de prácticas sostenibles ofrece numerosas ventajas a las empresas, como el reconocimiento y la creación de nuevas oportunidades de negocio, la creación de valor organizacional a través de la atracción de talento humano y clientes comprometidos con la sostenibilidad, el desarrollo de redes de cooperación con las partes interesadas y la vinculación con entidades sociales, civiles o gubernamentales. Ante esto, el Consejo General de Economistas de España (2019) enfatiza que los ODS ofrecen oportunidades a las empresas, como acceso a nuevos mercados, reducción de costos, alianzas, proyectos públicos y mejora de la reputación.

Conexiones empresariales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Diversos proyectos, bajo liderazgos sostenibles, han implementado estrategias como evidencia de su responsabilidad social. Destacan las estrategias gestionadas desde la mercadotecnia, que buscan satisfacer las demandas del mercado bajo principios ambientales (Giraldo-Patiño et al., 2021). A partir de políticas y eficiencia en la producción y consumo responsables (Cortés y González, 2018), mediante principios, prácticas y productos sostenibles (Alarcón y Álvarez, 2020) y gracias al diseño de productos con visión triple, es clave para la sostenibilidad a largo plazo (Mendoza et al., 2024).

En Colombia diversos autores aportan a la temática. Hoyos et al. (2023) reconocen que el desarrollo económico, social y ambiental de las organizaciones está ligado a las presiones de sus grupos de interés. Subrayan el gobierno corporativo, el liderazgo organizacional sostenible y la gestión financiera para alcanzar metas de sostenibilidad. Feuillet-Alzate et al. (2022) identificaron que un alto porcentaje de empresas de energía eléctrica dan atención a los ODS, revelando la disposición del sector energético a realizar prácticas sostenibles. Gómez-Villegas (2023) resalta la necesidad de alinear las prácticas contables con los objetivos de sostenibilidad a largo plazo, destacando la transparencia y la rendición

de cuentas. Centeno (2023) argumenta que la gestión del conocimiento, la tecnología y la innovación determinan el desarrollo organizacional hacia la sostenibilidad, facilitando estrategias y métodos para integrar la sostenibilidad en el ADN de la empresa. Velandia et al. (2024) sostienen que el aprendizaje organizacional y la capacidad de adquirir conocimiento son cruciales para alinear la operatividad diaria con los ODS.

En cuanto a Venezuela, Camarán et al. (2019) establecen una conexión directa entre la sostenibilidad y los ODS, considerando a estos últimos como una oportunidad para que las empresas expandan su RSE. Los autores resaltan que esta iniciativa representa un esfuerzo global para traducir el desarrollo sostenible en acciones concretas y medibles. Lozano et al. (2022), por su parte, destacan la comunicación como una herramienta educativa esencial para transmitir los principios ambientales tanto dentro como fuera de la organización, contribuyendo a la difusión y el logro de los ODS. Prieto y Fabelo (2009) enfatizan el papel fundamental del liderazgo, a partir del capital social, para fomentar la colaboración y alcanzar el desarrollo sostenible con principios, ética e igualdad. Báez et al. (2019), citados por Hernández (2020), señalan que la formulación de una misión empresarial que refleje principios sostenibles es el punto de partida para construir una cultura organizacional orientada hacia la sostenibilidad.

En España, Esteban y Gómez (2023) analizan la relevancia de la planeación estratégica como vía para llegar a los ODS y la prosperidad social, económica y ambiental. Los autores proponen un plan de acción que involucra a las personas, la gestión del conocimiento, la cultura organizacional, los procedimientos, la tecnología y su implementación. Vigario (2021) explora la relación entre el clima laboral y los ODS en el desarrollo de las organizaciones en un contexto de crisis, subrayando la importancia de políticas que fomenten una cultura de sostenibilidad. Roa (2014) resalta la necesidad de que la sostenibilidad y los ODS se aterricen al interior de la organización, desde la planeación estratégica en prácticas individuales o grupales que generen una inercia y beneficio integral en la organización.

Al respecto de México, Navarrete y Labelle (2023) indican que la gestión energética no es prioritaria para muchas empresas, evidenciando

un escaso desarrollo organizacional sostenible en el tópico. Aguilar-Barojas (2022) destaca la importancia de la selección de proveedores para el cumplimiento de acciones y responsabilidades empresariales en pro de la sostenibilidad. EY México (2015) resalta que las organizaciones empresariales aportan a la sostenibilidad a través del altruismo, la gestión de impactos socioambientales y ofertas de valor que atiendan lo económico, social y ambiental. Asimismo, para Santiago-Cruz (2025), el punto de partida de las acciones sostenibles empresariales está en la etapa de diseño y desarrollo de productos de consumo, que planteen una armonía entre sus objetivos económicos, sociales y ambientales.

En el ámbito peruano, López (2022) identifica una relación positiva entre la calidad del clima organizacional y el desarrollo sostenible. Acuña-Moraga (2022) estudia la sostenibilidad desde el consumo sostenible, reconociendo cuatro catalizadores de los ODS en los individuos. Desde Chile, Muñoz-La Rivera et al. (2021) reconocen que la sostenibilidad empresarial y los ODS se construyen a partir de procesos formativos y capacidades asociadas a la innovación. Por otro lado, en Brasil, Vázquez et al. (2018) extienden la conexión empresarial más allá de la satisfacción de las necesidades de los *stakeholders*, llevándola hacia la inclusión de estas partes interesadas dentro de los modelos de negocio empresariales, contribuyendo así a la RSE.

La literatura identifica una relación especial entre cierto tipo de organizaciones empresariales y la sostenibilidad, la solidaridad y la cooperación. Las cooperativas, por su tradición y cosmovisión, se alinean con la sostenibilidad (Coraggio, 2011). De acuerdo con Tapia-Toral y Alvarado-Espinoza (2019), su enfoque permite crear proyectos económicos que consideran a las personas, el medio ambiente y el desarrollo sostenible. Además, principios como el trabajo digno y la solidaridad son afines a los ODS (Tapia-Toral, 2019). De este modo, las cooperativas buscan beneficios económicos, sociales y ecológicos (Rey et al., 2017, citados en Saavedra-García, 2020), demostrando que es posible un modelo de éxito empresarial con impacto social y ambiental. Aunque no todas las empresas adoptan el cooperativismo, es posible que asuman algunas de sus cosmovisiones, ya que el vínculo entre el cooperativismo y los ODS se evidencia en diversas regiones del mundo. En España, Alarcón

y Álvarez (2020) vinculan los ODS con principios cooperativos como la participación económica, la igualdad y la cooperación. En México, Lambros y Vera-Cruz (2019) identificaron contribuciones significativas de cooperativas a ODS como fin de la pobreza, salud, educación, igualdad de género, comunidades sostenibles, producción responsable y acción por el clima. Si bien las cooperativas son ejemplos de sostenibilidad, Pérez et al. (2023) sugieren que, por sus características, existe un tipo de empresas que se asocian con los 17 ODS de la Agenda 2030: las del sector turístico.

Discusión

Hacia un desarrollo organizacional sostenible

La sostenibilidad empresarial es un imperativo global (Organización de las Naciones Unidas, 2024). Algunos autores plantean la innovación como estrategia para el desarrollo inclusivo (Sampedro y Díaz, 2016), mientras que otros vinculan la sostenibilidad a la responsabilidad social empresarial (Vázquez et al., 2018). Sin embargo, este capítulo propone el desarrollo organizacional sostenible como un enfoque integral para alcanzar dichas metas y operar en el presente, sin afectar el mañana. Las organizaciones sostenibles adoptan prácticas integrales que garantizan su supervivencia y crecimiento a largo plazo, equiparando la importancia de su función social con la económica.

El estudio organizacional a nivel individual, grupal y organizacional sienta las bases para construir modelos justos y sostenibles que, a través de la revalorización del factor humano, impulsen el crecimiento y el desempeño empresarial (De la Cruz, 1999, citado en Palmira, 2021). El DO, como un factor clave para la efectividad de una empresa (Reyes, 2016, p. 1) y el desempeño en sus diferentes niveles, es fundamental para su adecuada gestión y monitoreo. Para Mayorca et al. (2020, p. 10), el desempeño es el “ADN de la organización, es la energía, el esfuerzo” con el que se alcanza la eficiencia y el logro de objetivos (Chiang et al., 2010). El desempeño se inicia en el individuo y los grupos, considerados “el motor que se encuentra detrás del progreso económico de cualquier

organización” (Diez, 2006, p. 157) y el medio para el “desarrollo y permanencia de la empresa” (Nereida et al., 2009, párr. 3). Por lo tanto, el progreso y desarrollo empresarial se construyen a partir del grado de desempeño a nivel individual y grupal (Cerrón, 2019), siendo evidente que cada uno de estos niveles ofrece distintos grados de desempeño que, en conjunto, fomentan el desarrollo de una organización. Ante esto, resulta relevante el seguimiento del desempeño empresarial mediante indicadores ligados al individuo, el grupo y la organización, como “unidades de análisis” empresariales (Cequea y Núñez, 2011, p. 117).

Medición del desarrollo organizacional sostenible

Se ha argumentado la importancia de superar el paradigma del desempeño económico como única vía para el desarrollo, ya que, si bien es crítico para el crecimiento, debería ir acompañado de otros indicadores de desempeño que logren integrar el eje económico y social de la sostenibilidad empresarial. Es crucial que este enfoque vaya más allá de lo puramente financiero, complementándose con métricas que reflejen una visión integral de la sostenibilidad. En este sentido, el desempeño cuantitativo se ha vinculado con variables como la calidad del producto, el rendimiento operativo, la satisfacción del cliente, la productividad y la sostenibilidad (Barrios et al., 2020). Pero también es posible evaluar el desempeño en términos cualitativos (Morales, 2020 y Garengo et al., 2007, citados en Barrios et al., 2020), a partir de variables como las competencias, los valores (Vázquez, 2007), la retención de clientes, la rotación del personal (Bricard, 2022), la calidad de la administración y la tasa de innovación (Morillo, 2004).

Por su parte, en cuanto a la sostenibilidad, Mendieta (2008) señala que, si bien es compleja la medición de la realidad en el contexto sostenible, es posible generar medidas para comprenderla. Dentro de los criterios de sostenibilidad a medir, se destacan: los principios, los modelos que pueden incluir aspectos como la igualdad de género, la protección de la biodiversidad, el fomento de competencias, el impacto en la comunidad y la calidad; los indicadores y las unidades de información. Propuestas como el Balance Social, entendido como el grado en que las acciones

organizacionales en pos de la sostenibilidad y el cooperativismo repercuten en la calidad de vida y el bienestar de los individuos y grupos, sirven como indicadores de sostenibilidad (Alarcón y Álvarez, 2020). El seguimiento al cumplimiento de objetivos sostenibles es un tema central para las mipymes en el camino a la sostenibilidad. Ante lo expuesto, resulta importante que las organizaciones empresariales cuenten con marcos de referencia que permitan evaluar y controlar la eficacia de una manera integral y en cada uno de sus niveles (Chiavenato, 2009). Esto implica un abordaje mixto al desarrollo organizacional bajo una orientación múltiple y sostenible.

En respuesta a esta necesidad de un marco integral, Cruz-Cruz (2024) propone un marco de desempeño que incluye el desempeño individual, asociado con indicadores como la satisfacción laboral, la motivación, el sentido de pertenencia, la capacitación y la disposición al cambio; el desempeño grupal, relacionado con el trabajo en equipo, la cultura organizacional y el clima organizacional; y el desempeño organizacional, vinculado con la productividad, las ventas, la rentabilidad, la liquidez, la participación de mercado, la apertura al cambio y la innovación. En esta perspectiva de desempeño a nivel organizacional predominan indicadores cuantitativos y financieros, mientras que en los niveles individual y grupal, destacan los cualitativos y no financieros.

Modelo teórico de desarrollo empresarial sostenible

En 1978, Koontz y O'Donnell definieron el desarrollo organizacional como “un método sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa [y] la eficiencia de operación en todos los niveles” (Gómez, 2005; citado en Hernández et al., 2011, p. 8). Al respecto de la efectividad y eficacia organizacional, Gibson (2011) sostiene que la eficacia organizacional y su potencial desarrollo dependen de las capacidades del líder, afirmando que “el desempeño eficaz a nivel individual, grupal y organizacional debe ser el resultado de una planeación, organización, liderazgo y control eficaces” (p. 24). Por consiguiente, el liderazgo eficaz se enfoca en la promoción y medición del desempeño a nivel individual, grupal y organizacional (Gibson et al., 2011; Burke,

1994, citado en French y Bell, 1996). Esta postura teórica ha impulsado el involucramiento de los individuos y grupos a favor del progreso y del goce de los beneficios potenciales del crecimiento empresarial.

Los ODS fueron formulados como agentes de cambio para los gobiernos, la sociedad civil y las organizaciones empresariales. En este contexto de búsqueda de la sostenibilidad, Gómez-Villegas (2023) subraya el rol de las empresas como:

neurálgico para conseguir los ODS, por su lugar central en la producción [...] con un uso razonable de los recursos, una mejora en las condiciones del empleo, un ciclo de vida de los productos sostenibles, [...] y para promover el consumo responsable (pp. 177-178).

Se resalta que las actividades de una organización empresarial solo pueden orientarse hacia la sostenibilidad y sus beneficios sociales, ambientales y económicos bajo la visión de un liderazgo empresarial consciente y comprometido con el tema. Para Pes (2019), el liderazgo con enfoque en la sostenibilidad es imprescindible para “transformar la economía y los mercados para que sean sostenibles, si disponemos de empresas capaces de asociar la rentabilidad económica con la generación de impactos sociales y ambientales positivos para las personas y el planeta” (p. 5). A pesar del creciente interés en la sostenibilidad empresarial (Calvo, 2014), la integración formal de la sostenibilidad dentro de los modelos tradicionales de desarrollo organizacional ha sido limitada, y necesita ser fortalecida (Reyes et al., 2017).

La propuesta se fundamenta en la necesidad de diferenciación en entornos competitivos (Chan y Mauborgne, 2005), donde el desarrollo organizacional sostenible emerge como factor clave para la competitividad y la supervivencia (García y Granda, 2019). Se sustenta, además, en las visiones de Chiavenato (2009) sobre el DO a partir de sus grupos, y de Gibson et al. (2011) y Audirac et al. (1994) sobre el desempeño individual y desempeño grupal como base del desenvolvimiento organizacional integral. Se destaca, asimismo, la importancia del individuo como cimiento del desarrollo organizacional sostenible (Navarrete y Labelle, 2023) y se propone una guía para el liderazgo empresarial comprometido con

la planificación estratégica individual, grupal y organizacional hacia la sostenibilidad (Esteban y Gómez, 2023; Roa, 2014). Los indicadores propuestos buscan mejorar la eficiencia (García, 2014), favorecer las relaciones sociales (Prieto y Fabelo, 2009) y transformar la cultura y el clima organizacional hacia la sostenibilidad (López, 2022). Esta propuesta integra elementos clave para el desarrollo organizacional sostenible, desde la diferenciación y la competitividad hasta el enfoque individual y el liderazgo comprometido. Los indicadores propuestos ofrecen una herramienta práctica para mejorar la eficiencia, las relaciones sociales y la cultura organizacional en el camino hacia la sostenibilidad en diversos contextos empresariales, entre ellos, el del sector turístico.

Figura 1

Modelo teórico de desarrollo empresarial sostenible.



Fuente: elaboración propia con base en la literatura.

En la Figura 1 se propone el Modelo Teórico de Desarrollo Empresarial Sostenible para las mipymes. Este modelo, basándose en los ejes económico y social de la sostenibilidad, busca tanto la supervivencia empresarial como un progreso integral. Además, busca validar el logro de Objetivos de Desarrollo Sostenible a partir del reconocimiento del aporte del valor financiero y no financiero del desarrollo organizacional fundamentado en principios humanistas.

El modelo se articula en un espacio bidimensional. El eje horizontal representa el nivel de progreso del desarrollo organizacional de las mi-

pymes, entendido como el proceso planificado y sistemático de aplicar principios y prácticas de las ciencias del comportamiento a una organización para aumentar su efectividad y bienestar (Chiavenato, 2009; French y Bell, 1995, citado en González, 2018). El movimiento hacia la derecha en este eje indica una mayor implementación y profundidad de las intervenciones del desarrollo organizacional. El eje vertical, por su parte, representa el grado de alineación con la sostenibilidad. Esta se define como una dimensión organizacional que, al trascender los objetivos económicos, incorpora el bienestar social, en línea con la visión holística que se considera crucial en la gestión contemporánea. El movimiento hacia arriba en este eje significa un mayor compromiso y logro de prácticas y resultados sostenibles.

El modelo conecta los tres niveles de desempeño organizacional, con base en los tres niveles organizacionales principales: el individuo, el grupo y la organización (Guízar, 2013; Pérez y Cortés, 2009; Cequea y Núñez, 2011; Hernández et al., 2011; Silva, 2018; Ahumada, 2019; Hernández, 2019). Estos niveles son representados por círculos de tamaño creciente que ilustran su interdependencia y la expansión de su influencia en el desarrollo organizacional, a través de la efectividad y eficiencia organizacional multinivel (Koontz y O'Donnell, 1978). A continuación se define cada uno de estos niveles de desempeño empresarial:

Desempeño Individual: Constituyendo la base del modelo y representado por el círculo más pequeño en la parte inferior izquierda, este nivel se centra en el bienestar y la efectividad de los miembros de la organización. Un desempeño individual elevado se caracteriza por indicadores de desempeño como la satisfacción laboral, la motivación, el sentido de pertenencia, la capacitación y la disposición al cambio. Este nivel se relaciona con los estudios iniciales llevados a cabo en los orígenes del DO que buscaron entender la relación entre las condiciones de trabajo y la productividad, así como la influencia del liderazgo en la formación de una cultura que fomenta la motivación y el compromiso individual (Schein, 1988).

Desempeño Grupal: Representado por el círculo de tamaño intermedio que se superpone con el Desempeño Individual y se expande en su alcance. Este nivel representa la dinámica y efectividad de

los equipos y grupos de trabajo dentro de la organización. Un desempeño grupal óptimo se manifiesta en indicadores de desempeño como el trabajo en equipo colaborativo, una cultura organizacional cohesiva y un clima organizacional positivo. Este nivel se vincula con el énfasis de la teoría del DO en los grupos y equipos (Blake y Mouton, citados en González, 2018) y con la influencia de la cultura organizacional en el desempeño (Schein, 1988).

Desempeño Organizacional: Simbolizado por el círculo más grande que engloba el nivel grupal y se relaciona con el individual, este nivel representa la efectividad general y el logro de los objetivos estratégicos de la organización en su totalidad. Un desempeño organizacional sostenible se caracterizaría por indicadores de desempeño como la productividad, las ventas, la rentabilidad, la liquidez, la participación de mercado y la apertura al cambio e innovación. Este nivel se relaciona con la visión sistémica del desarrollo organizacional (Chiavenato, 2019) y la necesidad de adoptar una perspectiva que considere la complejidad de la gestión organizacional. En este contexto, el liderazgo es crucial en la articulación de una visión estratégica clara y en la formación de una cultura que la respalde (Schein, 1988).

La interconexión entre estos niveles de desempeño es fundamental y se visualiza a través de la superposición e interdependencia de los círculos, en línea con los supuestos de integración declarados por Pinto (2012). Este enfoque del modelo en la sostenibilidad subraya la evolución necesaria del DO y se alinea con la creciente conciencia sobre el tema en el contexto empresarial (Calvo, 2014; Gómez-Villegas, 2023). Las mejoras en el Desempeño Individual sirven de base para un Desempeño Grupal más efectivo, que a su vez contribuye significativamente al Desempeño Organizacional general. Es entonces cuando el liderazgo sostenible actúa como un catalizador que facilita la mejora continua en cada uno de estos niveles, moviendo a la organización hacia la derecha en el eje de Desarrollo Organizacional y, a través de intervenciones efectivas, hacia una mayor sostenibilidad, reflejando la necesidad de integrar estos aspectos en la gestión empresarial (Reyes et al., 2017) y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Gómez-Villegas, 2023).

Igualmente, el Modelo teórico de desarrollo empresarial sostenible plantea una alternativa de gestión y planeación relevante para el liderazgo empresarial, que se alinea fundamentalmente con el Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico, de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2024). El trabajo decente y digno es un cimiento esencial para el desarrollo sostenible empresarial, pues su ausencia incide directamente en el bienestar de los individuos y grupos, limitando su participación en la prosperidad y los beneficios organizacionales (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2018). En este sentido, las Naciones Unidas (2023, párr. 3) enfatizan que “cuando existe un desarrollo sostenible, todo el mundo tiene acceso a un trabajo digno”, subrayando la conexión intrínseca entre condiciones laborales justas y un progreso sostenible a nivel global.

Así, el modelo concibe el trabajo decente como un elemento central que abarca aspectos relacionados con el bienestar de los individuos (desempeño individual) en términos de satisfacción, motivación, pertenencia e integración. La mejora en estos aspectos individuales repercute positivamente en la cultura y el clima organizacional (desempeño grupal), elementos cruciales para la eficacia y sostenibilidad de la empresa. Por lo tanto, el modelo aspira al desarrollo de organizaciones mediante una mejora integral en la calidad de vida y el bienestar de sus miembros. Específicamente, el cuidado del bienestar físico y mental de los empleados fomenta que estos estén más motivados, posean un mayor sentido de pertenencia y, por ende, sean más eficaces y productivos (Consejo General de Economistas de España, 2019), lo que, a su vez, mejoraría su desempeño y, consecuentemente, el desempeño de toda la organización empresarial.

En cuanto a las relaciones directas del modelo con la Agenda 2030, en la Tabla 1 se exponen las relaciones entre los ODS y el modelo teórico.

Tabla 1*ODS y Modelo teórico de desarrollo empresarial sostenible.*

Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS)	Intención del ODS	Relación del modelo con los ODS
3, Salud y Bienestar	“Promover la salud y bienestar mental.”	Potenciar el desempeño individual y grupal a través del bienestar al interior de la organización a través de la cultura organizacional y el clima organizacional.
5, Igualdad de género	“Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades.”	Favorecer el desempeño individual por medio de la satisfacción laboral de cada género, la motivación y un alto sentido de pertenencia.
8, Trabajo Decente y Crecimiento Económico	“Lograr niveles más elevados de productividad económica. Promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores.”	Aspirar a un mayor desempeño organizacional mediante ambientes de trabajo dignos y orientados a la productividad, las ventas y la innovación.
10, Reducción de las Desigualdades	“Reducir la desigualdad en y entre los países.”	Asegurar la equidad e inclusión en el Desempeño Organizacional, garantizando igualdad de oportunidades y trato justo para todos los individuos y grupos.
12, Producción y Consumo Responsables	“Alentar a las empresas [...] a que adopten prácticas sostenibles.”	Promover el desarrollo de las organizaciones empresariales mediante perspectivas sostenibles.
16, Paz, Justicia e Instituciones Sólidas	“Reducir significativamente todas las formas de violencia.”	Concientizar sobre el bienestar físico y mental de los implicados de una organización a través de una cultura sostenible.

Fuente: elaboración propia con base en la literatura y el modelo teórico.

En la tabla se detalla la contribución propuesta del modelo; por ejemplo, la búsqueda de potenciar el desempeño individual y el desempeño grupal mediante el bienestar se alinea directamente con el ODS 3 (Salud y Bienestar). Asimismo, la promoción de la equidad e inclusión en el desempeño organizacional responde al ODS 10 (Reducción de las Desigualdades). Estas relaciones, entre otras expuestas en la tabla, demuestran cómo esta propuesta teórica integra los principios del desarrollo sostenible en los diferentes niveles de la organización.

De esta forma, la relación del modelo teórico con la Agenda 2030 se alinea con la perspectiva de desarrollo de Rendón (2007), la cual prioriza al ser humano, al declarar que “no es posible entender el desarrollo si este no es humano” (p. 111). En el marco de la Agenda 2030, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (2022) articula las 5 P’s (personas, planeta, prosperidad, paz y pactos) para el estudio del desarrollo sostenible. Para integrar los ODS en las empresas, se sugiere la metodología SDG Compass (Remacha, 2017), un proceso estructurado de cinco pasos que abarca desde la educación interna hasta el reporte y comunicación del progreso (Consejo General de Economistas de España, 2019). Además, el modelo se alinea con la educación sostenible y la priorización del individuo, enfocándose en la primera P: “Personas”, es decir, los individuos y grupos que conforman las organizaciones.

Conclusión

El objetivo del capítulo interpretó el desarrollo organizacional y la sostenibilidad, para posteriormente proponer el Modelo Teórico de Desarrollo Empresarial Sostenible como una alternativa de gestión y planeación basada en tres niveles interconectados de desempeño: el individual, el grupal y el organizacional, orientados hacia la efectividad y eficiencia multinivel.

En un contexto global competitivo, donde las MIPYMES enfrentan desafíos significativos en la adopción de prácticas sostenibles, el modelo ofrece un marco para la acción, orientado a un desarrollo económico, social y ambientalmente responsable, basado en los principios del Objetivo de Desarrollo Sostenible 8. Trabajo decente y crecimiento económico.

Se espera que la adopción de este modelo guíe y apoye las actividades organizativas y promueva una nueva visión de trabajo, basada en el desempeño múltiple y el seguimiento de indicadores cuantitativos y cualitativos que reflejen el progreso hacia la sostenibilidad.

La principal limitación del presente capítulo reside en la escasa consideración de indicadores de desempeño ambientales dentro del modelo teórico propuesto, debido al enfoque inicial en las dimensiones sociales y económicas. Si bien el modelo busca integrar la sostenibilidad en estas dimensiones, una exploración y una inclusión más profunda e inclusión de criterios de desempeño ambientales sería necesaria para abarcar el tercer eje fundamental de la sostenibilidad y ampliar así su influencia y alineación con otros ODS directamente relacionados con el medio ambiente.

Por lo tanto, la principal línea de investigación se centraría en los indicadores de desempeño ambiental en el marco de las micro, pequeñas y medianas empresas sostenibles, así como sus conexiones e impactos con el modelo teórico propuesto. Además, otras líneas de investigación podrían orientarse al diseño y validación de instrumentos para medir el desempeño sostenible propuesto en el modelo; el estudio y análisis de la influencia de las dimensiones e indicadores del modelo en distintos contextos turísticos y empresariales, y el desarrollo de estrategias para la implementación del modelo y su posterior análisis.

Referencias bibliográficas:

- Acuña-Moraga, O., Severino-González, P, Sarmiento-Peralta, G. y Stuardo-Solar, C. (2022). Consumo sustentable en Chile: una aproximación a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). *Información tecnológica*, 33(4), 181-190. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000400181>
- Aguilar-Barojas, S. (2022). Objetivos de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Universitaria integrados en un modelo de Planeación Estratégica. *Emerging Trends in Education*, 8(4), 125-141. <https://doi.org/10.19136/etie.a4n8A.4780>
- Ahumada, R. (2019). *Selección de personal y el Desarrollo Organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura y Riego en el año 2016*, [Tesis de maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio. http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4067/TESIS_MAEST.GEST.CTRL.GUBERN_RUTH%20MARIA%20AHUMADA%20MENDOZA.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Alanís, E. (2021). *Desarrollo Organizacional y Equipos de Alto Desempeño con el enfoque de Balanced Scorecard*, [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro]. Repositorio institucional. <http://ri-ng.uaq.mx/bitstream/123456789/3629/1/CAMAN-265706-0522-522-Erika%20Maria%20Alanis%20Arias%20%20%20-A.pdf>
- Alarcón, M.A. y Álvarez, J. F. (2020). El Balance Social y las relaciones entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los principios cooperativos mediante un análisis de redes sociales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (99), 57-87. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.99.14322>
- Altwater, E. (2015). La obsesión del crecimiento. *Argumentos*, 28(77), 209-232. <https://argumentos.xoc.uam.mx/index.php/argumentos/article/view/139>
- Audirac, C., De León, V., Domínguez, A., López, M. y Puerta, L. (1994). *Abc del Desarrollo Organizacional*. Trillas.
- Avendaño-Rito, M. del C., Arango-Ramírez, P. M., Cruz-Cruz, E., & Martínez-Vargas, A. (2025). Desarrollo y validación de una escala

- para medir la responsabilidad social en empresas eólicas en el Istmo de Tehuantepec. *Estudios Sociales Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 35(65). <https://doi.org/10.24836/es.v35i65.1535>
- Bárcena, A. (2020). *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Barrios, D., Restrepo-Escobar, F. y Cerón-Muñoz, M. (2020). Desempeño empresarial en la industria lechera. *Suma de Negocios*, 11(25), 180-185. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/6099/609965020009/609965020009.pdf>
- Bricard, H. Y., Saavedra, M. L. y Vargas, T. (2022). Análisis cuantitativo y cualitativo del desempeño del sistema micro financiero mexicano: 2005-2015. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*, 15(57), 59-100. <http://doi.org/10.26457/recein.v15i57.3048>
- Calvo, P. (2014). Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos. *Tópicos, Revista de Filosofía*, (47). 199-232. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323033019008>
- Camarán, M. L., Barón M., L., y Rueda, S., M. P. (2019). La Responsabilidad social empresarial y los objetivos del desarrollo sostenible (ODS). *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 11(24), 41-52. <https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/2206>
- Cardona, M., Vera, L. y Tabares, J. (2008). Las dimensiones del emprendimiento empresarial: la experiencia de los programas Cultura E y Fondo Emprender en Medellín. *Cuadernos de Investigación*, (69). <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/view/1274>
- Centeno, J. P. (2023). Las políticas de innovación y la Agenda 2030 de desarrollo sostenible en Colombia. En Bula, J. I., Guerrero-Gutiérrez, M. F. y Castaño, G. A. (Eds.), *Transformando Colombia: Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Cequera, M. y Núñez, M. (2011). Factores humanos y su influencia en la productividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(53), 116-137. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29018414007.pdf>
- Cerrón, B. (2019). *El clima organizacional y su relación con el desempe-*

- ño laboral de los trabajadores de la empresa Financiera Trascender de la provincia de Padre Abad del departamento de Ucayali, 2018, [Tesis de licenciatura, Universidad Privada de Pucallpa]. Repositorio institucional. http://repositorio.upp.edu.pe/bitstream/UPP/139/1/tesis_cerron.pdf
- Chan, W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Grupo Editorial Norma.
- Chiang, M., Méndez, G. y Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoria*, 19(2), 21-36. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29918523003>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill.
- Cienfuegos-Martínez, Y., Saldívar-Garduno, A., Díaz-Loving, R., y Avalos-Montoya, A. (2016). Individualismo y colectivismo: caracterización y diferencias entre dos localidades mexicanas. *Acta de Investigación Psicológica*, 6(3), 2534–2543. <https://doi.org/10.1016/j.aiprr.2016.08.003>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cb30a4de-7d87-4e79-8e7a-ad5279038718/content>
- Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico (2020, 7 de julio). *En América Latina, solo 45% de las Pyme sobrevive los dos primeros años*. La República. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/en-los-paises-de-la-region-45-de-las-pyme-sobreviven-los-dos-primeros-anos-3027735>
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital*. Ediciones Abya-Yala
- Cortes, O., y González, C. A. (2018). Sostenibilidad organizacional y su relación con el cumplimiento del componente de producción y consumo responsable como objetivo de desarrollo sostenible. *Erg@omnes*, 10(1), 73–83. <https://doi.org/10.22519/22157379.1212>

- Cruz-Cruz, E. (2020). Clasificación de competencias de emprendimiento desde la Teoría del Desarrollo Organizacional. En Hernández-Sánchez, B., Cardella, G. y Sánchez-García, J. (Eds.), *Retos y oportunidades para emprender en la sociedad del conocimiento* (p. 207-212). Editorial Dykinson.
- Cruz-Cruz, E. (2024). Levels and performance indicators of business under an integral theoretical perspective oriented toward SDG. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 4(4), e02453. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v4.n04.pe02453>
- Diez, E. (2006). Los grupos en las organizaciones empresariales: sistemas dinámicos, complejos y adaptativos. Una aproximación teórica desde el estudio de diversos modelos. *Visión Gerencial*, (2), 156-165. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465546017003.pdf>
- Espíndola, C. A. (2023). *Barreras del empresariado Bocayense frente a la implementación de medidas de descarbonización*, [Tesis de maestría, Colegio de Estudios Superiores en Administración]. Repositorio institucional: <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/5181>
- Esteban, L. y Vázquez, L. (2023). Objetivos de Desarrollo Sostenible y Acción Social. Una experiencia de incorporación de ODS en la planificación estratégica de una entidad sin ánimo de lucro. *Itinerarios de Trabajo Social*, (3), 7–13. <https://doi.org/10.1344/its.i3.40282>
- EY México (2015). *¿Cómo pueden contribuir las empresas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible?* EY México.
- Feuillet-Alzate, J., Correa-García, J.A. y Ceballos-García, D. (2022). Desempeño financiero y operativo del sector energético colombiano en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Revista CEA*, 8(18). <https://doi.org/10.22430/24223182.2022>
- Fernández, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista de Ciencias Sociales*, 2(96). <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/56388>
- Formichella, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>
- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional: aportaciones*

de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Prentice Hall.

- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87. <http://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García, M. y Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79-90. <https://www.redalyc.org/pdf/798/79845405005.pdf>
- García, V. y Granda, G. (2020). La incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible como factor de competitividad empresarial. *ICE, Revista de Economía*, (912), 75-86. <https://doi.org/10.32796/ice.2020.912.6963>
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. McGraw Hill.
- Giraldo-Patiño, C. L., Londoño-Cardozo, J., Micolta-Rivas, D. C. y O’neill-Marmolejo, E. (2021). Marketing sostenible y responsabilidad social organizacional: un camino hacia el desarrollo sostenible. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 9(1), 71-81. <https://doi.org/10.15649/2346030X.978>
- Gómez-Villegas, M. (2023). La información empresarial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En Bula, J. I., Guerrero-Gutiérrez, M. F. y Castaño, G. A. (Eds.), *Transformando Colombia: Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- González, D. (2017). Introducción al emprendimiento. En: Rodríguez, J., Cortés, M., González, D., Martínez, P., Almanza, L., Ramírez, I., Ruiz, M. y Velázquez, M. (Eds.), *Atrévete a emprender. 8 pasos que todo emprendedor debe de realizar antes de abrir su negocio*. Laboratorio Emprendedor.
- González, A. (2018). Desarrollo Organizacional de la “A” a la “Z”. *Administrativas Contables Jurídicas*.

- Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (2022). *Las 5Ps de los ODS: Personas, Planeta, Prosperidad, Paz y Pactos*. Naciones Unidas. <https://unsdg.un.org/es/latest/videos/5ps-sdgs-people-planet-prosperity-peace-and-partnership>
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. McGraw Hill.
- Hernández, G. (2020). Diagnóstico organizacional como modelo de desarrollo sostenible y competitivo. *Negotium*, (47). 13-22. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4766394>
- Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. Pearson Educación.
- Hernández, S. (2019). *Un análisis de las competencias emocionales en los emprendedores de Celaya, Guanajuato*, [Tesis de maestría, Tecnológico Nacional de México en Celaya]. Repositorio institucional. <https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/480/1/Hernandez%20Palato.pdf>
- Hitt, M., Ireland, D., R. y Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. Thompson.
- Hospinal, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F Y D Inversiones S.A.C. *Industrial Data*, 16(2), 75-78. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81632390009>
- Hoyos, O., Castro, M., Toro, N., Trejo, D., Montoya-Restrepo, L. A., Montoya-Restrepo, I. A. y Duque, P. (2023). Gobierno corporativo y desarrollo sostenible: un análisis bibliométrico. *Revista CEA*, 9(19). <https://doi.org/10.22430/24223182.2190>
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. Pearson Educación.
- Keller, P. I. (2012). Opciones Estratégicas de Desarrollo Organizacional hacia la Sostenibilidad. *Visión de futuro*, 16(1). <https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/592>
- Lambros, A. B. y Vera-Cruz, A. O. (2019). La innovación dentro del cooperativismo y los objetivos de desarrollo sostenible. El caso de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske. *Debates sobre innovación*, 3(1), 1-15. [https://repositorio.altecasociacion.org/handle/20.500.13048/1725#:~:text=Texto%20completo%20\(795.9Kb\)](https://repositorio.altecasociacion.org/handle/20.500.13048/1725#:~:text=Texto%20completo%20(795.9Kb))

- López, Z. V. (2022). *Desarrollo sostenible y el clima organizacional en una Municipalidad Provincial de la Región Lambayeque*, [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93744/Lopez_UZV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lozano, K. A., Verástegui, C. R., Paredes, H. R., y Revilla, M. A. (2022). Objetivos de desarrollo sostenible y educación ambiental. Estrategias de comunicación para su consolidación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8), 1249-1262. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.33>
- Macías, F. I. y Delgado, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Polo del Conocimiento*, 8(2), 894-918. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i2.5224>
- Mayorca, D., Mayorca, E. y Mayorca, M. (2020). El desempeño: fuente esencial para el mantenimiento y supervivencia de las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31), 1-12. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409666285002>
- Mendieta, C. (2008). Organizaciones sostenibles: reflexiones sobre organización y desarrollo sostenible. *Acción Psicológica*, 5(1), 67-78. <https://doi.org/10.5944/ap.5.1.466>
- Mendoza, J. P., Mosquera, O. y Rodríguez, V. (2024). *Retos de la responsabilidad social empresarial en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible*. Universidad Libre Colombia. <https://hdl.handle.net/10901/28556>
- Mendoza-Blanco, W. (2010). *Desarrollo Organizacional. Convergencia Empresarial*, 37-40. <https://www.researchgate.net/publication/307881678>
- Molina, R., López, A. y Contreras, R. (2014). El emprendimiento y crecimiento de las Pymes. *Acta Universitaria*, 24(1), 59-72. <https://doi.org/10.15174/au.2014.701>
- Moreno, A., Cuevas, E. y Michi, S. (2015). Determinantes de la supervivencia empresarial en la industria alimentaria de México, 2003-2008. *Trayectorias*, 17(41), 3-28. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60741185001>
- Morillo, M. (2004). Indicadores No Financieros de la Contabilidad de Gestión: Herramienta del Control Estratégico. *Actualidad Contable*

- Faces*, 7(8), 70-84. <https://biblat.unam.mx/hevila/ActualidadcontableFACES/2004/vol7/no8/6.pdf>
- Muñoz-La Rivera, F. C., Hermosilla, P., Delgadillo, J. y Echeverría, D. (2021). Propuesta de construcción de competencias de innovación en la formación de ingenieros en el contexto de la industria 4.0 y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). *Formación Universitaria*, 14(2), 75-84. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000200075>
- Naciones Unidas (2023). *¿En qué consiste el desarrollo sostenible?* Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2023/08/what-is-sustainable-development/>
- Naciones Unidas (2024). *Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Navarrete, F. E. y Labelle, F. (2023). Gestión energética y desarrollo organizacional sostenible en las Pequeñas Medianas Empresas de Jalisco. *Trascender, contabilidad y gestión*, 8(22), 2-18. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i22.194>
- Nereida, J., López, M., González, N. y Rodríguez, M. (2009). *Las organizaciones y la evaluación del desempeño individual: modelo de Tomas Gilbert*. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no58/organizaciones.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas (2024). *Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Palmira, L. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Revista Industrial Data*, 24(1), 97-120. <https://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>
- Pariente, J.L. (1998). Teoría de las organizaciones. Desarrollo Organizacional. https://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Pariente_DO.pdf
- Pennel, D. (s. f.). *El impacto de la era del individualismo sobre el trabajo y el empleo*. Staffing America Latina. <https://staffingamericalatina.com/>

- el-impacto-de-la-era-del-individualismo-sobre-el-trabajo-y-el-empleo/ Pérez, G., Ziritt, G. y Moreno, Z. (2023). Turismo: un sector que contribuye a los objetivos del desarrollo sostenible a partir del empoderamiento de sus actores. En Bula, J. I., Guerrero-Gutiérrez, M. F. y Castaño, G. A. (Eds.), *Transformando Colombia: Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Perdomo-Charry, G., Murillo-Vargas, G. y González-Campo, C. (2019). Cambio organizacional e institucional desde las perspectivas teóricas. *Entramado*, 15(2). <https://www.redalyc.org/journal/2654/265462713004/265462713004.pdf>
- Pérez, J. y Cortés, J. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 251-271. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151313682008.pdf>
- Pes, A. (2019). *Guía para pymes ante los objetivos de desarrollo sostenible*. Consejo General de Economistas de España.
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. Red Tercer Milenio.
- Prieto, R. y Fabelo, R. (2009). Leadership and Share Capital: Use of Networks Like Tool for the Sustainable Development. *Telos*, 11(1), 52-68. <https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/1723>
- Príncipe, J. (2018). Competitividad y Excelencia Empresarial. *Exégesis*, 10(1), 41-47. <http://revistas.uigv.edu.pe/index.php/exegesis/article/download/627/551/>
- Remacha, M. (2017). *Empresa y objetivos de desarrollo sostenible. Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa*. IESE Business School.
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y Desarrollo Organizacional*, [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio institucional. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Reyes, M. V., Ortega, A. F. y Machado, E. L. (2017). Modelo para la gestión integrada del turismo comunitario en Ecuador, caso de estudio Pastaza. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (123), 250-275.
- Rendón, J. A. (2007). El desarrollo humano sostenible: ¿un concepto para las transformaciones? *Equidad y Desarrollo*, (7). [https://doi.org/10.1016/S1574-9502\(07\)60007-9](https://doi.org/10.1016/S1574-9502(07)60007-9)

- org/10.19052/ed.331
- Roa, A. (2024). *Impacto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS en la transformación cultural de las organizaciones*. Universidad Internacional de Andalucía. <http://hdl.handle.net/10334/8670>
- Saavedra-García, M. L., Camarena-Adame, M. E., y Vargas-Sáenz, M. E. (2020). Una aproximación a los conceptos de emprendedor y emprendimiento social. *Revista Universidad Y Empresa*, 22(39). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7976>
- Sáenz-Royo, C., y Fleeta-Asín, J. (2023). Evaluating Blockchain as a Participatory Organisational System: Looking for Transaction Efficiency. *International Transactions in Operational Research*, 31(6), 3842-3872. <https://doi.org/10.1111/itor.13329>
- Sampedro, J. L. y Díaz, C. (2016). Innovación para el desarrollo inclusivo: Una propuesta para su análisis. *Economía Informa*, (396), 34-48. <https://doi.org/10.1016/j.ecin.2016.01.002>
- Sánchez-Rodríguez, Ángel, Rodríguez-Bailón, R., y Willis, G. B. (2020). Efectos de la actividad económica sobre el individualismo-colectivismo. *Escritos De Psicología - Psychological Writings*, 13(1), 1-12. <https://doi.org/10.24310/epsiescpsi.v13i1.10073>
- Sánchez-Díaz, M., y Vega-Valdés, J. C. F. (2003). Algunos aspectos teórico-conceptuales sobre el análisis documental y el análisis de información. *Ciencias de la Información*, 49-60. <https://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/81>
- Santiago-Cruz, E. N., Cruz-Bautista, D. Y., García-Hernández, J. I., Cruz-Cruz, E., Méndez-Sánchez, L. I. y Martínez-Vargas, A. (2025). Savid: caracterización y mercadotecnia para jabón ecológico biodegradable de amole y sábila con enfoque sostenible. En Márquez, E. y García, B. (Cords.), *La universidad como semillero de emprendimientos e innovación*. Casos de éxito. Editorial Universidad La Salle Oaxaca.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Un enfoque dinámico*. Plaza Janés Editores.
- Serralde, A. (2012). *El estado del arte del Desarrollo Organizacional en México*. Reddin Consultants. <http://spanish.reddinconsultants.com/wp-content/uploads/2012/12/El-Estado-del-Arte-del-Desarrollo-Organizacional-en-M%C3%A9xico.pdf>

- Silva, J. (2018). *La gestión y el Desarrollo Organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano*. 3 Ciencias. <http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2018.46>
- Tapia-Toral, M. C., y Alvarado-Espinoza, F. G. (2019). Principios básicos de la economía social y solidaria en el marco de la satisfacción de las necesidades humanas colectivas. *Dominio de las Ciencias*, 5(3), 731–740. <https://doi.org/10.23857/dc.v5i3.961>
- Taxis, F., Ramírez, M. y Aguilar, J. (2016). Microempresas de base social y sus posibilidades de supervivencia. *Contaduría y Administración*, 61(3), 551-567. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.04.001>
- Tinto, J. A., (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen. *Provincia*, (29), 135-173. <http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/38452>
- Tomen, C. (2019). *Desarrollo Organizacional en la empresa Vehysa*, [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio institucional. <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2681/1/76879.pdf>
- Universidad Nacional (2024). *Promedio de vida de microempresas en Latinoamérica es de 12 años*. <https://www.elespectador.com/economia/promedio-de-vida-de-microempresas-en-latinoamerica-es-de-12-anos-article-514511/>
- Valdés, J. y Sánchez, G. (2012). Las MiPyMES en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberóforum, Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126-156. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211026873005>
- Vázquez, E. (2007). La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas. *Universia Business Review*, (15), 42-53. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2353713>
- Vázquez, J. C., Arredondo, F. y Amézquita, J. A. (2018). *Los negocios inclusivos como modelo de responsabilidad social empresarial y su impacto en los objetivos de desarrollo sostenible*, [Ponencia]. XXIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2018/11.03.pdf>

- Velandia, G. J., Escobar, A. E. y Garzón, M. A. (2024). Metanoia: Aprendizaje Organizacional Significativo para Adoptar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Fronteira: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 13(1), 40–59. <http://dx.doi.org/10.21664/2238-8869.2024v13i1.p40-59>
- Velázquez, G. (2005). Liderazgo Empático "Un modelo de liderazgo para las Organizaciones Mexicanas". *Revista del Centro de Investigación*, 6(23), 81-100. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202307>
- Vigario, P. (2021). *Análisis del impacto del teletrabajo en el bienestar del trabajador, el clima organizacional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Comillas, Universidad Pontificia.

Capítulo **X**

Turismo comunitario y sostenible: estrategias, innovación y gestión para mipymes en el marco de la agenda 2030. Investigación aplicada al turismo alternativo en la comunidad de Santo Domingo Tonalá, Huajuapán de León, Oaxaca

Cruz Guadalupe Duran Soriano¹

Dr. Rosendo Martínez Jiménez²

Dra. Ursula Acevedo Flores³

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20257927>



¹ Universidad Autónoma “Benito Juárez” de Oaxaca/ Facultad de Contaduría y Administración

² Universidad Autónoma “Benito Juárez” de Oaxaca/ Facultad de Contaduría y Administración. / División de Estudios de Posgrado; <https://orcid.org/0000-0002-7035-6921>.

³ Posdoctorante Universidad Autónoma “Benito Juárez” de Oaxaca/ Facultad de Contaduría y Administración. / División de Estudios de Posgrado; <https://orcid.org/0000-0002-6014-1046>.

Resumen

La presente investigación asumió como objetivo analizar los retos y oportunidades en el diseño de una propuesta de Turismo Alternativo en la comunidad de Santo Domingo Tonalá, Huajuapán de León, Oaxaca. La comunidad perteneciente a la región de la Mixteca en Oaxaca, México, la problemática actual es el poco o nulo aprovechamiento de distintos recursos bioculturales, los cuales tienen un potencial para ser aprovechados mediante un proyecto turístico en beneficio de esta. El presente documento académico se elaboró a partir de una metodología cualitativa, donde se realizó una recolección y análisis de los datos existentes del objeto de estudio. Resultados: el análisis de la creación de un área turística para una correcta ejecución turística y mejora administrativa. Conclusiones: Plantear a corto plazo la creación de un Comité Turístico en Santo Domingo Tonalá y a mediano plazo desarrollar la totalidad de la propuesta de Turismo Alternativo en la comunidad.

Introducción

Iniciamos la redacción del capítulo presentando como objetivo principal el analizar los retos y oportunidades en el diseño de la propuesta del turismo alternativo en la comunidad de Santo Domingo Tonalá, Huajuapán de León, Oaxaca, como parte del desarrollo socioeconómico para la comunidad con características geográficas y socioeconómicas específicas.

Esta publicación consideró como objeto de estudio a la comunidad de Santo Domingo Tonalá, ubicada en la región Mixteca Baja del estado de Oaxaca, dentro del distrito de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, con el objetivo de analizar los retos y oportunidades en el diseño de la propuesta de turismo alternativo, involucrando a cada uno de los actores con los que cuenta, para poder determinar el potencial y viabilidad para el desarrollo de la actividad turística con éxito. Dicha comunidad

se encuentra en un valle; sus principales cerros son el cerro de Itoqué, cerro de La Culebra, cerro de la Rodilla y parte del Nudo Mixteco. La comunidad de Tonalá, por sus características físicas, se divide en 2 pequeñas regiones: la primera región es conocida como los valles, la cual es la más favorecida por tener acceso a vías de comunicación, electricidad y unidades de riego, y la segunda región se encuentra a las orillas de la comunidad, la cual no cuenta con vías de comunicación y tampoco con electricidad.

Por otra parte, el presente estudio ayudó a recabar datos importantes de la comunidad; dichas referencias podrían ser guía para futuros estudios relacionados con el tema. Así mismo, este trabajo puede funcionar en la futura implementación turística del lugar.

A través de la lectura de la presente investigación, el lector podrá tener una inmersión en el análisis de los retos y oportunidades en el diseño de la propuesta de Turismo Alternativo en la comunidad de Santo Domingo Tonalá, Huajuapán de León, Oaxaca. Continuando con la lectura de los elementos metodológicos utilizados.

Marco de referencia

De acuerdo con la Real Academia Española, se puede definir la palabra contexto, de la siguiente manera: Entorno físico o de situación, político, histórico, cultural o de cualquier otra índole en el que se considera un hecho (Cruz, 2020).

En relación con el presente proyecto de investigación, cabe definir al proceso de contextualización de una manera más específica:

El marco contextual en un proyecto o tesis es el escenario físico, condiciones temporales y situación general que describen el entorno de un trabajo investigativo. De forma general, este puede contener aspectos sociales, culturales, históricos y económicos que se consideren relevantes para hacer una aproximación al objeto del estudio (Castillo, 2017).

El turismo masivo ha generado impactos negativos sobre el medio ambiente durante años, por lo que el turismo alternativo ha tomado un auge importante en los últimos años, como una alternativa consciente y respetuosa de hacer turismo.

El turismo alternativo es un tipo de turismo respetuoso, que busca crear conciencia y respeto ambiental, además de brindar experiencias en entornos naturales, así como también fomenta la preservación de la cultura. Dichas vivencias suelen generar beneficios financieros directos para la conservación de los entornos naturales, además de promover un estilo de vida amigable con el ambiente.

Así mismo, este se desarrolla en entornos naturales; además, se centra en introducir al turista en la naturaleza y generar un acercamiento con las culturas de los lugares receptores. Cabe decir que este tipo de turismo busca crear experiencias únicas a través de sus actividades.

Esta modalidad turística fomenta la idea de disfrutar sin perturbar, provocando el menor impacto posible. Estas actividades se desarrollan en comunidades rurales, reservas naturales y parajes. El turismo alternativo desarrolla distintas actividades en las tres ramas que presenta; cabe mencionar algunos ejemplos:

Turismo de aventura

De acuerdo con el artículo titulado “Turismo De Aventura: Reflexiones Sobre Su Desarrollo y Potencialidad En Colombia”, redactado por Beltrán Galindo, Lilia Cristina; Bravo, Arturo y publicado por la Revista Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, determina las siguientes actividades que se implementan en el turismo de aventura de la siguiente manera, cabe decirlo:

Las actividades que caracterizan el turismo de aventura, se pueden clasificar según el entorno físico donde se desarrollan, Aire: – Vuelo en parapente– Paracaidismo– Vuelo en ala delta– Vuelo en ultraliviano– Aviación, aerofotografía; Agua: – Buceo con tanque y a pulmón– Rafting, descenso en ríos – Balsaje, canotaje– Kayak – Pesca recreativa, pesca de altura– Deportes náuticos (windsurf, sunboard, surfing, etc.)– Motonáutica (esquí, velerismo, regata, etc.) Tierra: – Escalada en roca y hielo– Rappel, descenso en roca y hielo– Torrentismo, descenso en roca a través de cascadas– Espeleología recreativa– Cabalgata – Caminata – Ciclismo y motociclismo de montaña – Trek King – Alta montaña– Esquí en nieve– Trial– Bunge jumping– Camper Cross (Beltrán, 2008, p.24).

Turismo rural

De acuerdo con el sitio web oficial perteneciente a la ONU TURISMO, menciona lo siguiente con respecto a las actividades que se desarrollan en este tipo de turismo; cabe citarlo:

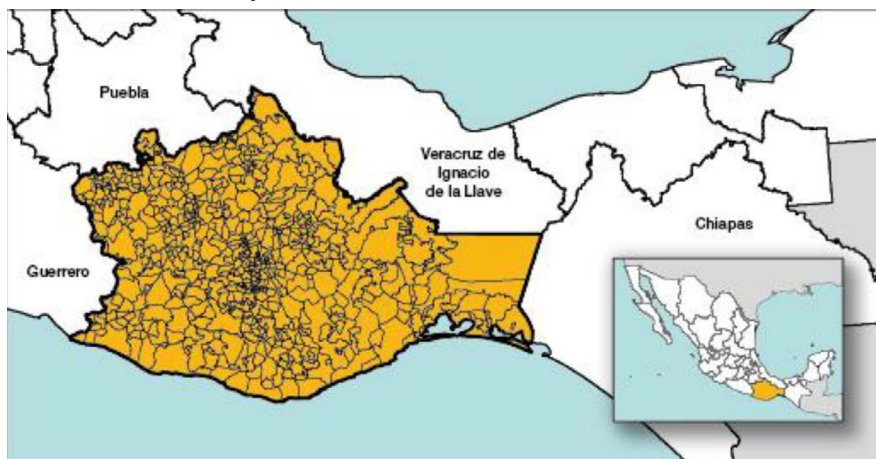
Las actividades de turismo rural se desarrollan en entornos no urbanos (rurales) con las siguientes características: i) baja densidad demográfica, ii) paisajes y ordenación territorial donde prevalecen la agricultura y la silvicultura, y iii) estructuras sociales y formas de vida tradicionales (ONU Turismo, 2025).

Ecoturismo

Hay investigaciones previas acerca de diagnósticos y análisis sobre este tema, incluyendo el desarrollo rural a la par de aspectos sociales y económicos, con un enfoque de proximidad con la naturaleza y observación de ecosistemas.

Macro localización

La comunidad de Santo Domingo Tonalá, en Oaxaca, se ubica en el continente americano, pertenece a uno de los municipios de los Estados Unidos Mexicanos, en la entidad federativa de Oaxaca de Juárez, en la región Mixteca Baja (Ilustración 1).

Ilustración 1*Geolocalización estatal y escala nacional*

Nota: Ubicación del estado; Oaxaca, México. Tomado de: Ubicación geográfica del estado de Oaxaca [Fotografía] INEGI, 2024. www.inegi.org.mx

Micro localización

El estado de Oaxaca pertenece a los estados de la República Mexicana, el cual se encuentra en el suroeste del país México; dicho estado se divide en 8 regiones geográficas y cuenta con 570 municipios, los cuales se dividen en 30 distritos.

La comunidad de Santo Domingo Tonalá se localiza al noroeste del estado de Oaxaca, en la región Mixteca Baja; pertenece al distrito de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, dentro del país de México.

El municipio se ubica dentro de las siguientes coordenadas: Latitud: 17.6733, Longitud: -97.9651, 17° 40' 24" Norte, 97° 57' 54" Oeste. Cabe decir que este se encuentra a 1350 metros sobre el nivel del mar. En el límite norte colinda con el municipio de San Marcos Arteaga; al este colinda con el municipio Tezoatlán de Segura y Luna; al sur limita con los territorios de San Agustín Atenango y Silacayoápan; al oeste con el municipio de San Jorge Nuchita. Su distancia aproximada a la capital del estado es de 213 kilómetros.

Su extensión territorial es de 166 255 kilómetros cuadrados y su altitud oscila dentro los 1100 mts a los 2500 metros sobre el nivel del mar (Ilustración 2).

Ilustración 2

Geolocalización de Santo Domingo Tonalá Oaxaca



Nota: Micro localización de Santo Domingo Tonalá. Tomado de: INEGI MAPAS [Fotografía] INEGI, 2024. <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?a-g=070000200520#collapse-Resumen>

Situación actual

Santo Domingo Tonalá ha presentado cambios en cuanto a la mentalidad y estilo de vida de los pobladores; así mismo, se han presentado distintos avances beneficiosos en distintas áreas a lo largo del tiempo; cabe mencionarlas:

En el contexto cultural, el municipio de Santo Domingo Tonalá ha perdido su cultura y costumbres, debido a que la mayoría de la población carece de conocimiento de la historia de su comunidad; el único aspecto que aún se conserva del pasado es la religión católica y las festividades.

En el contexto de servicios y comunicaciones, la comunidad ha presentado avances importantes que han beneficiado a los pobladores, puesto que se ha mejorado la accesibilidad hacia el municipio con la mejora de infraestructura; de igual manera, se han ampliado los servicios de electricidad, telecomunicaciones, internet, alcantarillado y servicios de salud.

En el contexto educativo, la educación en la comunidad ha mostrado varios avances, puesto que el número de escuelas ha aumentado. Se estableció una extensión del Instituto Tecnológico Superior de San Miguel el Grande, brindando consigo la oportunidad de estudiar una carrera universitaria a los habitantes; de igual forma, se fundó un Centro de Educación Especial, con el motivo de brindar estudio a las personas discapacitadas.

En el contexto económico, el municipio subsiste de actividades del sector primario y terciario, englobando actividades como la agricultura, comercio, transporte y ocio, sin embargo, cabe decir que los empleos y el salario no son suficientes para otorgar una vida digna a los habitantes por ende la mayoría de las personas deciden emigrar a países extranjeros.

En el contexto ambiental, el municipio se encuentra en una zona favorecida por agua; a su vez, su clima cálido permite la presencia de bosques de coníferas, encinos y selva caducifolia. Dicha zona alberga un número importante de flora y fauna. Sin embargo, con el paso del tiempo se ha originado un caso de contaminación por la falta de educación ambiental en los pobladores, de igual forma a raíz de esto la escasez de agua en el municipio ha ido en aumento, por ende, es preciso que se atiendan esos problemas para que no puedan agravarse.

En el contexto de turismo, la comunidad cuenta con recursos turísticos que podrían ser aprovechados en materia turística en beneficio de la comunidad; sin embargo, la carencia de conocimiento en el ámbito no permite la evolución de este aspecto en el municipio, debido a que el Ayuntamiento del mismo no sabe la forma correcta de aprovechar el potencial de dichos recursos. Con respecto a la actualidad del municipio de Santo Domingo Tonalá, cabe señalar que la infraestructura, los servicios y comunicaciones han mejorado, así como también se ha beneficiado de nuevos niveles educativos.

Las principales problemáticas detectadas, referente al aspecto económico son la escasez de empleo, así como también los salarios bajos, en el aspecto ambiental sus principales problemáticas son la contaminación de zonas verdes y la escasez de agua.

Metodología

De acuerdo con el artículo denominado “Metodología en la Investigación Cualitativa”, escrito por el autor Modesto Sánchez Silva hace veinte años, publicado por la revista titulada “Mundo Siglo XXI”, cabe mencionar lo siguiente con respecto al enfoque metodológico: planteó el método con la importancia del acento en la comprensión, la observación y la capacidad de escuchar, para sistematizar los instrumentos de la investigación cualitativa, teniendo en cuenta que el “objetivo no es definir la distribución de variables, sino establecer las relaciones y los significados de su objeto de estudio” (Sánchez, 2005, p. 115).

Acorde a lo anterior, es posible argumentar lo siguiente con respecto a la metodología que abordó esta investigación:

El presente documento académico fue elaborado a partir de una investigación cualitativa, donde se realizó una recolección y análisis de los datos existentes del objeto de estudio; así mismo, no se recurrió a datos de medición numérica, por lo que en su lugar se optó por utilizar descripciones e interpretaciones.

Dicha metodología le permitió a esta investigación examinar la realidad subjetiva del municipio de Santo Domingo Tonalá, Oaxaca, aproximándose a un contexto de estudio que permitió generar la hipótesis y la interrogante que aborda la misma.

El enfoque cualitativo posibilitó reconocer y expresar los valores, así como las creencias del investigador. Por otra parte, dicho diseño metodológico logró que esta investigación fuera abierta y flexible. Así mismo, esta investigación fue construida y adaptada mediante el trabajo de campo.

Cabe agregar que esta metodología permitió trabajar con muestras pequeñas con el objetivo de entender detalles e identificar nuevos fenómenos del objeto de estudio.

El presente documento ostenta una investigación de tipo descriptivo y exploratorio, mediante la cual se pretende realizar un primer acercamiento a la comunidad de Santo Domingo Tonalá para conocer la actividad turística existente, la cual cuenta con distintos sitios de interés. La aplicación de este tipo de estudio en esta zona será de utilidad para la

futura implementación turística en esta comunidad; así mismo, se podrá conocer la situación actual en cuestiones de turismo. Dicho estudio podrá funcionar para formular una estrategia en dos sentidos:

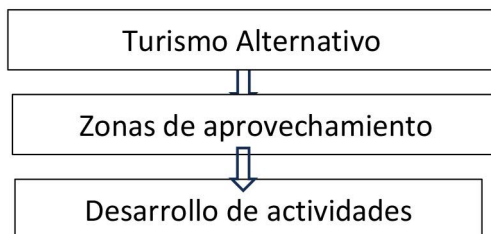
1. Delimitar los atractivos con potencial turístico de la comunidad de Santo Domingo Tonalá.
2. Establecer el tipo de actividad turística a desarrollar en los sitios de interés de la comunidad antes mencionada.

Por otra parte, el presente estudio de investigación se formulará desde un diseño no experimental basado en la observación de la realidad, a la cual se le incorporará el análisis de los aspectos descriptivos sumado a los hallazgos cualitativos obtenidos por medio de la aplicación de entrevistas.

El presente modelo de investigación muestra las variables a desarrollar en la propuesta que otorgará el documento final, puesto que el tema central de este trabajo académico es desarrollar turismo alternativo en la comunidad de Santo Domingo Tonalá, analizando las zonas de aprovechamiento con las que cuenta el lugar, para posteriormente determinar las actividades turísticas a implementar en los determinados atractivos turísticos. A continuación, se muestra el siguiente esquema para una mayor explicación (Ilustración 3) Modelo general de investigación de la propuesta de Turismo Alternativo para la Comunidad de Santo Domingo Tonalá.

Ilustración 3

Modelo general de investigación de la “Propuesta de Turismo Alternativo para la Comunidad de Santo Domingo Tonalá, Huajuapán de León Oaxaca, México.



Nota: Elaboración propia (2025).

El presente documento utilizó como procedimiento para la recolección de datos la observación directa, realizando una visita a las zonas turísticas de la comunidad. Así mismo, se realizó una entrevista cualitativa semiestructurada, utilizando preguntas abiertas y cerradas, con el objetivo de profundizar en las perspectivas de las personas entrevistadas. Las entrevistas fueron realizadas a 7 personas originarias de la comunidad de Santo Domingo Tonalá, Huajuapán de León, Oaxaca, las cuales desempeñan diferentes cargos y ocupaciones. Cabe agregar que el cuestionario presentó por objetivo conocer la opinión de la comunidad sobre la implementación del turismo alternativo y conocer las propuestas sugeridas por la comunidad.

Para la siguiente publicación se realizó trabajo de campo, visitando las zonas turísticas de la comunidad, esto con el objetivo de analizar su factibilidad, retos y oportunidades por medio de la observación-exploración para realizar distintas actividades de turismo alternativo. Posteriormente, se realizaron 7 entrevistas a las personas antes mencionadas, con el objetivo de conocer su opinión sobre la implementación del turismo en su comunidad, a su vez conocer sus propuestas. La respuesta de las anteriores personas fue favorable debido a que todos sugieren que la implementación de actividades turísticas afectaría de forma benéfica su comunidad.

Además, es preciso mencionar que en la comunidad no existe por el momento gestión para llevar a cabo los proyectos, esto debido a la carencia de conocimientos sobre los beneficios del turismo, así como también sobre la forma correcta de coordinar un proyecto; por lo que es necesario proponer la creación de un área turística para una correcta ejecución de los mismos, que se presentó con el título de Propuesta para la Creación de un Comité Turístico en Santo Domingo Tonalá.

Por otra parte, se llevó a cabo el trabajo de campo por medio de observación y entrevistas a los habitantes de la comunidad. Respondes al porqué de la selección de quienes participaron en las entrevistas; se conjunta con las autoridades y el eje temático desarrollado en el capítulo. La entrevista se realizó a 7 personas originarias de la comunidad de Santo Domingo Tonalá, quienes han participado en distintos proyectos turísticos de la misma; son las siguientes personas:

1. Presidente de la Comunidad de Santo Domingo Tonalá, Sr. Ali Martínez Martínez.
2. Regidor de Ecología de la Comunidad de Santo Domingo Tonalá, Profesor. Jonathan Hernández Barragán.
3. Médico veterinario, Luis Ángel Hernández Pérez, presidente del grupo ecoturístico “Ecomixtonalli”.
4. Biólogo Manuel de Jesús García Méndez.
5. Licenciado Marco Antonio Martínez Ortiz.
6. Licenciado Esteban Rosas Martínez.
7. Sr. Rafael San Juan García, presidente del “Club de Ciclistas Tonalá”

En resumen de las entrevistas realizadas, las personas antes mencionadas consideran que la Comunidad de Santo Domingo Tonalá cuenta con los suficientes elementos culturales y atractivos turísticos para poder desarrollarse en materia turística; así mismo, sugieren que la idea de implementar turismo alternativo y fomentar el cuidado ambiental resulta de una manera favorable para generar una derrama económica sobre el municipio, así como también podría funcionar para la preservación de los entornos naturales existentes y disminuir los índices de contaminación actuales.

Resultados

Resultado del análisis de los desafíos y oportunidades en el diseño de la propuesta del turismo alternativo en la comunidad de Santo Domingo Tonalá, Huajuapán de León, Oaxaca: se determinaron sus beneficios y desafíos.

El turismo alternativo muestra una posibilidad alterna para realizar viajes responsables con el medio ambiente; estos son diferentes a la modalidad del turismo de masas. En dicha rama se desarrollan actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza; a su vez, busca rescatar y preservar la cultura local de los lugares candidatos.

Esta modalidad alternativa prioriza la responsabilidad sobre los recursos naturales; dicho sistema presenta una oportunidad para el desarrollo socioeconómico de la comunidad, otorgando la posibilidad para aprovechar sus entornos naturales y recursos culturales, a modo de que estos puedan funcionar como un proyecto turístico.

La comunidad de Santo Domingo Tonalá tiene distintos recursos bioculturales, los cuales pueden ser aprovechados mediante un proyecto turístico en beneficio de esta. El presente documento planteó como objetivo principal generar una propuesta de turismo alternativo para el municipio antes mencionado, a modo de que los atractivos existentes en este puedan aprovecharse mediante la realización de actividades turísticas..

Discusión

Propuesta para la creación de un Comité Turístico en Santo Domingo Tonalá

La gestión turística es de importancia para poder realizar planificaciones y coordinar las distintas áreas a desarrollar para lograr los objetivos deseados. Es importante aclarar que la falta de organización en las planeaciones ha llevado a un fracaso a los anteriores proyectos turísticos de la comunidad que no se lograron concretar.

Por ende, es preciso generar un área enfocada al desarrollo turístico de la comunidad, para poder regular la actividad turística y tener una mejor coordinación de esta. Por otra parte, es necesario mencionar que la implementación del turismo alternativo en las comunidades requiere de distintos elementos para su correcta ejecución.

El presente documento desarrolló la siguiente propuesta para la creación de un comité enfocado a regular la actividad turística en Santo Domingo Tonalá. A continuación, se muestra la siguiente idea para la coordinación de esta (Tabla 1).

Tabla 1*Propuesta para la Creación de un Comité Turístico en Santo Domingo Tonalá*

Área	Descripción	Cargo solicitado
Planificación de proyectos turísticos	Planificar y coordinar proyectos turísticos.	Licenciado en Turismo o afín.
Promoción y ventas	Promover los atractivos turísticos de la comunidad y conseguir clientes.	Licenciado en Marketing o afín. Diseñador gráfico.
Mantenimiento y conservación	Limpieza y mantenimiento de las zonas turísticas.	Comité de limpieza.
Talleres ambientales	Coordinar y dirigir talleres ambientales.	Educador ambiental o afín.
Guías turísticos	Guiar a los turistas en los recorridos solicitados.	Promotor turístico o afín.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Propuesta de turismo alternativo en Santo Domingo Tonalá

El turismo es una actividad que tiene por objetivo el descanso; en dicho tiempo surge el disfrute de actividades recreativas y de ocio, las cuales presentan beneficios económicos en los lugares receptores. Con el paso de los años, el turismo masivo ha ocasionado graves daños ambientales; por ende, en los años 90, con un movimiento ambientalista, surge la idea de realizar turismo de una forma responsable y consciente de las afecciones en la naturaleza. A causa de esto surge el auge en el turismo alternativo como una nueva forma de involucrar al turista con la cultura local, el contacto con la naturaleza y promover el cuidado ambiental.

El turismo alternativo tiene por objetivo realizar viajes responsables en áreas de belleza natural; dichos desplazamientos deben concientizar a la humanidad y generar aprendizajes, esto sin causar perturbaciones en el lugar. En zonas rurales este tipo de turismo ayuda a la preservación del medio ambiente y refuerza el desarrollo socioeconómico del municipio receptor.

El turista busca satisfacer la necesidad del descanso y recreación; para ello realiza viajes motivados por algún tipo de interés en específico.

Los aspectos culturales y naturales funcionan como la materia prima del turismo, puesto que estos elementos son la razón principal de la visita del turista; es importante que los entornos candidatos a obtener un desarrollo en turismo alternativo cuenten con los recursos necesarios para un óptimo aprovechamiento en materia turística.

Es relevante destacar que la actividad turística se regula mediante la oferta y la demanda. Acorde a la anterior, en el apartado de Marco de referencia se citaron autores quienes mencionan qué espacios geográficos atraen al turista, siendo estos lugares visitados espacios donde el turismo satisfaga sus necesidades temporales. Así mismo, en caso de existir oferta en algún sitio atractivo, es posible crear demanda, o viceversa; si existe demanda en un punto de interés, se puede generar oferta.

La comunidad de Santo Domingo Tonalá cuenta con atractivos naturales, arqueológicos, históricos y culturales; de igual forma, existen elementos que conforman la planta turística; dichos aspectos pueden funcionar para un posible desarrollo turístico. Mediante el presente documento se desarrolló como elemento sustantivo el objetivo principal de generar una propuesta para un desarrollo en turismo alternativo, utilizando los recursos que tiene la comunidad; teniendo un nivel de alcance micro con resonancia en los municipios vecinos, lo cual amplifica el nivel de alcance a meso.

A continuación, se muestran los sitios de interés del municipio utilizando como referencia la jerarquía del autor antes mencionado; del mismo modo, se establece la propuesta de actividades a desarrollar en estos lugares:

- Atractivos Turísticos Naturales
- Área Natural Protegida “Cañón del Boquerón”
- Tipo de atractivo: Geomorfológico

El Área Natural Protegida denominada como el “Cañón del Boquerón” es un atractivo geomorfológico que presenta agrupaciones vegetales, debido a la presencia de bosque de coníferas y encino; así mismo, existen agrupaciones animales que habitan ahí. De acuerdo con el artículo titulado “Resumen del Programa de Manejo del Área de Protección de Flora y Fauna Boquerón de Tonalá”, publicado por el Diario Oficial de

la Federación a cargo de la Secretaría de Gobernación 2013, dicta lo siguiente con respecto al presente lugar:

El Área de Protección de Flora y Fauna Boquerón de Tonalá, se estableció mediante el Decreto Presidencial, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de septiembre de 2008. Se localiza en el Municipio de Santo Domingo Tonalá, en el Estado de Oaxaca, con una superficie total de 3,912-31-58.12 hectáreas. El nombre del Área de Protección de Flora y Fauna Boquerón de Tonalá hace referencia a una división del terreno por una formación geológica que es producto de la separación de las capas terrestres. Es un cañón impresionante, con paredes de aproximadamente cien metros de altura, a lo largo del que corre el río Mixteco, conocido localmente como río Salado, que atraviesa en su totalidad el cañón. El Boquerón de Tonalá ofrece al espectador una belleza paisajística en la que sobresale el bosque tropical caducifolio, con su flora y fauna características. En dicha área existen 285 especies de flora y el registro de 380 especies de fauna (<http://www.gob.mx/conanp>).

Siete especies de flora y cincuenta y seis de fauna silvestre se encuentran catalogadas bajo alguna categoría de riesgo según la Norma Oficial Mexicana NOM-059-SEMARNAT-2010, Protección ambiental-Especies nativas de México de flora y fauna silvestres-Categorías de riesgo y especificaciones para su inclusión, exclusión o cambio-Lista de especies en riesgo, tales como la biznaga de Tonalá (*Mammillaria tonalensis*) en la categoría de amenazada y el palo santo (*Fouquieria ochoteranae*) en peligro de extinción, endémicas de México; entre la fauna en peligro de extinción, está el tigrillo o margay (*Leopardus wiedii*) y bajo amenaza el leoncillo o jaguarundi (*Herpailurus yagouaroundi*), la serpiente mazacuata o boa (*Boa constrictor*) y la iguana negra o iguana espinosa mexicana (*Ctenosaura pectinata*) endémica (Secretaría de Gobernación, 2013).

El Cañón de Santo Domingo Tonalá está dividido por distintas subzonas y polígonos. La actividad turística ambiental de bajo impacto puede ser posible con los permisos otorgados por la CONANP; así mismo, el “Resumen del Programa de Manejo del Área de Protección de Flora y Fauna Boquerón Tonalá” dentro de sus lineamientos establece que dentro de la subzona denominada de “Aprovechamiento Sustentable de los Re-

cursos Naturales”: En El Andador, La Cuchara-Yucununí, La Cuesta del Obispo-La Cañada y Puerta de la Iglesia, es posible realizar actividades de educación ambiental y turismo de bajo impacto.

Conclusión

El turismo alternativo tiene como objetivo principal la conservación de los recursos naturales y fomentar la preservación de las culturas originarias. Esta modalidad minimiza el impacto negativo en el ambiente ocasionado por el turismo masivo; a su vez, impulsa un desarrollo sostenible; de igual forma, promueve la educación ambiental. Cabe mencionar que estos viajes tienen por objetivo la interacción con otras culturas, costumbres, tradiciones y religiones.

La presente investigación académica abordó como tema principal el turismo alternativo en comunidades como una alternativa de desarrollo local; así mismo, obtuvo un perfil socioeconómico del municipio de Santo Domingo Tonalá, Oaxaca, esto para conocer la situación actual e identificar sus principales características, por lo que se logra uno de los objetivos específicos de la tesis.

Este documento se presentó como resultado de la aplicación de una metodología cualitativa bajo un diseño no experimental que se basó en la observación de la realidad. Mediante el trabajo de campo se realizó un acercamiento a la comunidad, donde se realizaron visitas a los recursos turísticos de la misma; en dichos encuentros se analizó el tipo de actividades que se pueden desarrollar en estos entornos con potencial biocultural.

Así mismo, cabe relatar que esta comunidad a lo largo del tiempo ha perdido el interés por conservar las costumbres y tradiciones originarias; del mismo modo, los recursos naturales con los que cuenta se encuentran en mal estado, por lo que es necesario realizar esta observación. Es preciso relatar que el desconocimiento sobre el turismo y la mala administración de recursos es la causa que ha impedido el logro de un desarrollo en el ámbito turístico.

Se identificó con qué recursos bioculturales cuenta la comunidad de Santo Domingo Tonalá, Oaxaca, y en este contexto se diseñó una propuesta de turismo alternativo para esta área geográfica en específico.

El turismo alternativo puede funcionar como una posibilidad de desarrollo local para la comunidad de Santo Domingo, por lo que la población debe conocer la forma correcta de aprovechamiento de los recursos naturales y culturales con los que cuenta, e identificar la importancia que estos tienen para un desarrollo local, que permita mejorar las condiciones de vida de la población.

Por otro lado, es preciso dar respuesta a la interrogante planteada en este documento: ¿Cuáles son las estrategias de fomento para el desarrollo turístico alternativo en Santo Domingo Tonalá

Las estrategias de fomento para el desarrollo turístico alternativo en Santo Domingo Tonalá son las siguientes:

- Conocer la situación actual del municipio.
- Capacitarse en materia turística.
- Fortalecer la gestión de proyectos turísticos.

Con esta investigación se logró examinar a la comunidad antes mencionada, para poder determinar su potencial en materia turística y, a su vez, conocer los motivos por los que la misma no ha logrado desarrollar algún tipo de turismo. A causa de este estudio se logró descubrir que la mala gestión y falta de conocimiento en el tema son el motivo de la carencia de actividad turística en el lugar; por lo tanto, el presente trabajo académico sugiere la mejora en el área de administración mediante la propuesta de la creación de un comité turístico. El comité turístico puede ayudar a regular con éxito el turismo en la comunidad; a su vez, se desarrolló una Propuesta de Turismo Alternativo en el municipio, a fin de conocer los elementos turísticos con los que cuenta y su manera de aprovechamiento.

Así mismo, este documento puede ser útil para futuras investigaciones, al igual que para la futura implementación del turismo en la comunidad; es por ende la presentación de la Propuesta de Turismo Alternativo con los diversos ejemplos de enfoque presentados anteriormente en el apartado de la discusión. También, a través de este trabajo académico se estudió el patrimonio biocultural del municipio oaxaqueño para la propuesta de ideas acerca de las opciones de aprovechamiento.

De manera concluyente, como parte del análisis de los desafíos y oportunidades en el diseño de la propuesta de Turismo Alternativo en la

comunidad de Santo Domingo Tonalá, Huajuapán de León, Oaxaca, se reconoció que la propuesta que se presentó es amplia, por lo cual es un desafío importante desde diversos enfoques, y uno de estos puede ser la extensión territorial; motivo que permitió la opción de que se presente como una oportunidad viable con un cronograma para la implementación a corto, mediano y largo plazo, dividiendo el 100 % de la propuesta. Se planteó inicialmente a corto plazo la creación de un Comité Turístico en Santo Domingo Tonalá y a mediano plazo desarrollar la totalidad de la propuesta de Turismo Alternativo en la comunidad.

Oportunidades adicionales

- El interés de disminuir los índices de contaminación actuales en la comunidad representa además un desafío desde la perspectiva socioambiental y con una perspectiva desde el desarrollo sustentable. Estudiar las semejanzas entre Turismo Alternativo y Turismo Comunitario partiendo desde el reconocimiento de que las comunidades son los entornos idóneos para desarrollar esta rama turística; debido a que las comunidades son espacios geográficos que cuentan con lugares no perturbados por actividades humanas que presentan extensiones territoriales con entornos naturales.
- El ejemplo de un esquema de Turismo Alternativo patentado para posibles réplicas a nivel micro y meso en diversas comunidades.
- Encontrar los puntos en común entre el turismo alternativo y el turismo comunitario podría permitir que futuras investigaciones planifiquen opciones de políticas públicas en las líneas con estos ejes temáticos.
- La oportunidad de integración de la gastronomía como destino turístico. Presentar los entornos de turismo alternativo de la mano con la economía regenerativa que une la biocultura con la gastronomía.
- Finalmente, la oportunidad del turismo alternativo como la puerta para acentuar la importancia de áreas protegidas para el cuidado de las especies de flora y fauna que se encuentran en riesgo.
- Hacer partícipes a la comunidad como representantes culturales dentro de un paisaje cultural con un sistema de conocimientos indígenas en un entorno biocultural único.

Referencias

- Beltrán Gallindo, L. (2008). *REDALYC*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576261179008>
- Castillo, I. (2017). *Marco Contextual: Característica, cómo se hace ejemplo*. Obtenido de Studocu: <https://www.studocu.com/bo/document/universidad-simon-i-patino/psicologia/marco-contextual/39185411>
- Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas <https://www.gob.mx/conanp/acciones-y-programas/> https://www.conanp.gob.mx/que_hacemos/pdf/programas_manejo/2013/APFF_BOQUERON_DE_TONALA.pdf
- Cruz, M. d. (2020). *Revista de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación*. Obtenido de <https://comein.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero99/articles/mc-cruz-informacio-en-temps-de-pandemia.html>
- CUIPC. (2025). *Interacción verbal Patrimonio Biocultural en Reservas de la Biosfera*. Cátedra UNESCO en Biodiversidad y Conservación para el Desarrollo Sostenible. En II Encuentro Internacional de Cátedras UNESCO Iberoamericanas en Patrimonio Cultural. Buenas prácticas en patrimonio cultural. <https://www.catunescoforum.upv.es/Valencia, España>.
- DataMéxico. (2020). *Obtenido de Gobierno de México*: [https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/santo-domingo-tonala#:~:text=Acerca%20de%20Santo%20Domingo%20Tonal%C3%A1&text=En%202020%2C%20la%20poblaci%C3%B3n%20en,hombres%20y%2051.8%25%20mujeres\)](https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/santo-domingo-tonala#:~:text=Acerca%20de%20Santo%20Domingo%20Tonal%C3%A1&text=En%202020%2C%20la%20poblaci%C3%B3n%20en,hombres%20y%2051.8%25%20mujeres)).
- Diario Oficial de la Federación, www.diariooficial.segob.gob.mx
- Escamilla, E. e. (2022). *Patrimonio Cultural y Turismo Cuadernos*. Obtenido de La Gastronomía Como Destino Turístico: <https://www.cultura.gob.mx/turismocultural/cuadernos/pdf14/articulo10.pdf>
- Escobedo, A. (8 de enero de 2022). *Entorno turístico*. Obtenido de <https://www.entornoturistico.com/que-es-el-turismo-de-masas/#:~:text=El%20turismo%20de%20masas%20es,o%20capacidad%20de%20carga%20establecida>.
- INEGI. (15 de Diciembre de 2023). Obtenido de <https://www.inegi.org>.

- mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=8724
- INEGI. (2020). Subsistema de Información Demográfica y Poblacional. Obtenido de Censo de Población .
- INEGI. (2024). Consultado en <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=070000200520#collapse-Resumen>
- Market Data México. (2024). *Market Data México*. Obtenido de <https://www.marketdatamexico.com/es/article/Colonia-Santo-Domingo-Tonala-Santo-Domingo-Tonala-Oaxaca>
- ONU Turismo. (2024). *Glosario de términos Turismo*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos#:~:text=Ecoturismo%3A%20El%20ecoturismo%20es%20un,ecosistema%20y%20fomentar%20el%20bienestar>
- ONU Turismo. (2025). *ONU TURISMO*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/turismo-rural#:~:text=Las%20actividades%20de%20turismo%20rural,y%20formas%20de%20vida%20tradicionales%E2%80%9D>.
- Organización de las Naciones Unidas. (2024). Glosario de Términos de Turismo. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Secretaría de Turismo. (2024). *Glosario turístico*. Obtenido de <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx>
- Secretaría de Gobernación. (3 de abril de 2013). Resumen del Programa de Manejo del Área de Protección de Flora y Fauna. Diario Oficial de la Federación, pág. 1.
- Secretaría de Turismo. (2023). *Resultados de la Actividad Turística*. Febrero 2023. Obtenido de [https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2023-02\(ES\).pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2023-02(ES).pdf)
- SECTUR. (2022). *Turismo sostenible*. Obtenido de Unidad: Turismo Alternativo: <https://sites.google.com/site/turismosostenibleitc2017/unidad-3-turismo-alternativo>
- Sánchez, M. (2005). Metodología en la Investigación Cualitativa. Revista Mundo Siglo XXI. *Revista del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional*. Núm. 1 Junio 2005. www.repositorio.flacsoandes.edu.ec p. 115-118.

*Turismo comunitario y sostenible: Estrategias, innovación y gestión para MIPYMES
en el marco de la agenda 2030*

Se terminó de editar en diciembre de 2025

en los talleres de Astra Ediciones

Av. Acueducto No. 829

Colonia Santa Margarita, C. P. 45140

Zapopan, Jalisco, México.

33 38 34 82 36

E-mail: edicion@astraeditorial.com.mx

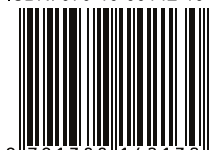
www.astraeditorialshop.com



Este libro, fruto de una rigurosa labor académica y de vinculación interinstitucional, reúne investigaciones que profundizan en las múltiples dimensiones del turismo comunitario y sostenible en México.

Desde el análisis de la calidad del servicio en establecimientos hoteleros hasta la propuesta de modelos integrales de gestión turística en territorios estratégicos como los corredores del Tren Interoceánico y el Tren Maya, esta compilación ofrece una mirada plural, crítica y profundamente contextualizada sobre las dinámicas que impulsan, y también obstaculizan el desarrollo turístico con enfoque comunitario.

ISBN: 979-13-88142-13-0



9 791388 114213 0



Consulta y descarga

