

# nóesis

REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

▶ E-ISSN:2395-8669 ▶ P-ISSN: 0188-9834

Núm

**E**

## Matices pluridisciplinarios de la actividad turística

**Tomás Cuevas Contreras**  
(Coordinador)

Número especial  
Julio 2015 . Volumen 24



Instituto de Ciencias  
Sociales y Administración

# nóesis

REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

*Nóesis*. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades  
del Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Ricardo Duarte Jáquez  
*Rector*

Juan Ignacio Camargo Nassar  
*Director del Instituto de Ciencias  
Sociales y Administración*

Ramón Chavira Chavira  
*Director General de Difusión Cultural  
y Divulgación Científica*

Isaac Leobardo Sánchez Juárez  
*Director General*

Mayela Rodríguez Ríos  
*Asistente Editorial*

Jesús Gerardo García Arballo  
*Diseño de portada*



Nóesis

Volumen 24, número especial, julio 2015, es una publicación semestral editada por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, a través del Instituto de Ciencias Sociales y Administración de la UACJ. Redacción: Avenida Universidad y H. Colegio Militar (zona Chamizal) s/n. C.P. 32300 Ciudad Juárez, Chihuahua. Para correspondencia referente a la revista, comunicarse al teléfono: (656) 688-21-00 ext. 3759; o bien escribir a los siguientes correos electrónicos: [noesis@uacj.mx](mailto:noesis@uacj.mx) y/o [mayrodri@uacj.mx](mailto:mayrodri@uacj.mx).

Editor responsable: Isaac Leobardo Sánchez Juárez.  
E-ISSN: 2395-8669 P-ISSN: 0188-9834

© UACJ

*Permisos para otros usos:* el propietario de los derechos no permite utilizar copias para distribución en general, promociones, la creación de nuevos trabajos o reventa. Para estos propósitos, dirigirse a *Nóesis*.

## Comité Editorial:

Dra. Myrna Limas Hernández  
Dr. Héctor Padilla Delgado  
Dr. Luis Gutiérrez Casas

## Consejo Editorial:

Dr. Nicasio Urbina Guerrero  
*Universidad de Cincinnati*  
Dr. Bernardo Guerrero Jiménez  
*Universidad Arturo Prat*  
Dr. José María Fernández Batanero  
*Universidad de Sevilla*  
Dr. Miguel Mujica Areurama  
*Universidad de Carabobo*  
Dr. Adrian Rodríguez Miranda  
*Universidad de la República Uruguay*  
Dra. Araceli Almaraz  
*El Colegio de la Frontera Norte*  
Dr. Cuauhtémoc Calderón Villarreal  
*El Colegio de la Frontera Norte*  
Dr. Rafael Pérez-Taylor  
*Universidad Nacional Autónoma de México*  
Dr. Franco Savarino Roggero  
*Escuela Nacional de Antropología e Historia*  
Dr. Gerardo Esquivel  
*El Colegio de México*

*Nóesis*: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades/Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Instituto de Ciencias Sociales y Administración, núm. 1, vol. 1 (noviembre, 1988). Ciudad Juárez, Chih.: UACJ, 1988.

## Semestral

Descripción basada en: núm. 19, vol. 9 (julio/diciembre, 1997)  
Publicada anteriormente como: Revista de la Dirección General de Investigación y Posgrado.  
ISSN: E-ISSN: 2395-8669 P-ISSN: 0188-9834

1. Ciencias Sociales-Publicaciones periódicas
2. Ciencias Sociales-México-Publicaciones periódicas
3. Humanidades-Publicaciones periódicas
4. Humanidades-México-Publicaciones periódicas

H8.S6. N64 1997  
300.05. N64 1997

Los manuscritos propuestos para publicación en esta revista deberán ser inéditos y no haber sido sometidos a consideración a otras revistas simultáneamente. Al enviar los manuscritos y ser aceptados para su publicación, los autores aceptan que todos los derechos se transfieren a *Nóesis*, quien se reserva los de reproducción y distribución, ya sean fotográficos, en micropelícula, electrónicos o cualquier otro medio, y no podrán ser utilizados sin permiso por escrito de *Nóesis*. Véase además normas para autores.

Revista indexada en Redalyc, Latindex, CLASE, Biblat, e-revist@s, ResearchBib, DOAJ, Repec, IDEAS, EZ3, Scholar Google, Ebsco Academic Search Complete, Cengage Learning, LatAm-Studies, Repositorio Digital de la UACJ

# Índice

*The tourism image of  
Estonia in Spain: a  
formulative approach*

Katlin Savva, Arta Antonovica  
y Javier de Esteban Curiel

— **pág. 1**

*El turismo y la transformación  
del paisaje natural*

Arturo Aguilar Aguilar, Alejandro Palafox  
Muñoz y Julis Sderis Anaya Ortiz

— **pág. 19**

*La construcción del turismo en  
nuevos destinos: luces y sombras.  
El caso de La Rioja (España)*

Sergio Andrés Cabello y Nuria Pascual Bellido

— **pág. 30**

*Efectos de la propina en la  
socio-economía y en el ser humano*

Ricardo Varela Juárez, Tomás Cuevas  
Contreras y Sergio Salmerón Manzanares

— **pág. 49**

*Turismo industrial: oportunidades  
y retos dentro del sector de manu-  
factura en Ciudad Juárez*

Francisco Arturo Bribiescas Silva, Ignacio  
Romero Magaña y Emmanuel García Uribe

— **pág. 69**

*Sustentabilidad organizacional en  
Pymes familiares restauranteras de La  
Jonquera en Cataluña, España*

Carlos Jesús González Macías, Isabel Zizaldrá  
Hernández y Patricia Mercado Salgado

— **pág. 80**

*A look at springs in mexican  
border desert as a possible site for  
hiking*

Elsa Aranda Pastrana, Ercilia Loera Anchondo  
y Isabel Zizaldrá

— **pág. 98**

*Influencia del impuesto hotelero  
en la red de promoción turística  
en la capital mexicana*

Tomás Cuevas Contreras  
y Laura Grisel Carrillo Sánchez

— **pág. 112**

*Examen transfronterizo de las  
multinacionales en el contexto del  
branding México-Estados Unidos*

Isabel Zizaldrá Hernández  
y Patricia Ramos Rubio

— **pág. 131**

# THE TOURISM IMAGE OF ESTONIA IN SPAIN: A FORMULATIVE APPROACH

## La imagen turística de Estonia en España: un enfoque formulativo

---

Katlin Savva<sup>1</sup>, Arta Antonovica<sup>2</sup>, Javier de Esteban Curiel<sup>3</sup>

Fecha de recepción: 26 de agosto de 2014

Fecha de aceptación: 16 marzo de 2015

---

1- Nacionalidad: Estonia. Grado: Master en Gestión Internacional del Turismo. Especialización: Gestión del Turismo, Oficinas de Promoción de Destinos. Adscripción: Universidad Rey Juan Carlos (Madrid, España). Correo electrónico: katlinsavva@hotmail.com

2- Nacionalidad: Letona. Grado: Doctora en Economía y Ciencias Sociales. Especialización: Turismo Sostenible, Metodologías Cuantitativas. Adscripción: Universidad Rey Juan Carlos (Madrid, España). Correo electrónico: arta.antonovica@urjc.es

3- Nacionalidad: Española. Grado: Doctor en Metodologías aplicadas a las Ciencias Sociales. Especialización: Turismo Cultural, Marketing Turístico. Adscripción: Universidad Rey Juan Carlos (Madrid, España). Correo electrónico: javier.deesteban@urjc.es

## Abstract

*We are living in an environment, where information flow is freer than ever. Nowadays everyone has access to global news and can make their own conclusions based on the perceived image. Therefore, the role of perception and image is becoming more important for different countries to attract visitors and investors. Tourism is a way of selling the image of a country and the reputation and word of mouth generated from tourism activities are priceless to the image of a destination. This paper analyzes the case of Estonia, which is an emerging tourism market and quite new and unknown for Spain. The authors try to accent the importance of direct promotion, through a survey carried out to 341 Spanish people in Madrid. The result from this quantitative and formulative research method is that Estonia has to promote its tourism image better if the country wants to attract the Spanish tourist.*

**Keywords:** *Tourism Image, Estonia, Quantitative Method.*

## Resumen

*Vivimos en un ambiente donde el flujo de información es más libre que nunca. Hoy en día todo el mundo tiene acceso a noticias globales y pueden sacar sus propias conclusiones basadas en la imagen percibida. Por tanto, el papel de la percepción y de la imagen se está haciendo más importante para diferentes países para atraer visitantes e inversores. El turismo es una manera de vender la imagen de un país y la reputación y el boca a boca generado por las actividades turísticas son inestimables para la imagen de un destino. Este proyecto analiza el caso de Estonia, que es un mercado turístico emergente y bastante nuevo y desconocido para España. Los autores intentan acentuar la importancia de la promoción directa, a través de una encuesta llevada a cabo con 341 Españoles residente en Madrid. El resultado de este método de investigación cuantitativo y formulativo es que Estonia debe promover su imagen turística mejor si el país quiere atraer al turista español.*

**Palabras clave:** *Imagen Turística, Estonia, Método Cuantitativo.*

## Introduction

### 1. Estonia nowadays

Since Estonia regained its independence in 1991, the situation and the reputation of the country has been constantly improving. The strategic location in North-Eastern Europe has brought problems in the past, but nowadays this is considered as an advantage due to its proximity to rich Scandinavian countries and being one of the connecting countries to Russia.

When Estonia joined to the Europe Union in 2004, it started out like all the new countries accepted to this alliance, but in 5 years time, Estonia had already exceeded all the expectations. This country took the resources and knowledge within and started creating a positive image on the global scale by joining many more international organizations. This has helped improve the economy and most of all, has helped put Estonia on the map.

Everyone knows that image is important, but what is within matters most. Estonia has developed quite rapidly and can deal with any type of business it sets out to. The population puts a lot of effort into high level education in order to create professionals who can help this country develop even more. So as from within, there is progress and constant activity towards improvement, what about the external image? As mentioned before, image is important. A country cannot separate itself from the rest of the world and be successful in the global economy. And in order to find the best alliances, the image has to be attractive and polished. This has helped Estonia enter most of the international organizations and take part in decision making.

Apart from the political and economic point of view, we also have to consider the image Estonia has in the eyes of the general public. The general public is the one who decides the image by visiting the country, reading about it, etc. Therefore tourism plays an important role when creating an image among visitors and generating 'noise'<sup>4</sup>. This is the main factor when creating positive perception and Estonia is trying to do so. However, this country is still not so well known, mostly regarding tourism. Why is Estonia's tourism not well known? It is part of the WW European Union, United Nations and receiving positive reviews from all over the world. This project tries to find out what is the Estonian image not only in the world, but focusing the case study on Spain.

#### 1.1 The purpose of this research project

The main reason for choosing this topic is because the authors have opened an academic research line about the Baltic countries in Spain. Furthermore, one of the authors is an Estonian living in Spain, and is quite interested in the tourism business. This is why the title 'The Tourism Image of Estonia in Spain' was chosen. The authors believe there is a potential tourism market for Estonia in Spain, and that Estonia is a destination that is exactly what the Spanish are looking for when travelling. This is due to climate,

4- Term 'noise' in marketing – refers to information an audience must filter through to receive the marketing message.

culture and surroundings. However, the authors state that Estonia is not known in Spain due to low level or non-existent promotion.

## 1.2 The objectives of this research project

The main objective of this project is to determine what is Estonia's tourism image in Spain by using quantitative research technique.

To carry out face-to-face survey among the Spanish population in order to determine what is their perception of Estonia's tourism.

Through the objectives stated above, present the final results and analyze what could be done better.

## 1.3 The hypothesis

The hypothesis - a proposed explanation for a phenomenon (Cohen and Nagel, 1934: 375) - of this research project bases on the following prior observations:

- Estonia is not well known in Spain and has the image of a 'NEW' destination.
- Estonia is perceived as a culture tourism destination in Spain
- The promotion of Estonian Tourism Image in Spain is non-existent.
- Estonia is a 'cruise' tour stop point for the Spanish.
- Spain is a potential market for Spanish tourism

By using quantitative research technique to analyze Spain as a target market for Estonian tourism, and the tourism image of Estonia in Spain, the authors try to prove that the hypotheses presented for this research are correct and have a solid scientific base.

## 2. Methodology

### 2.1 Methodological process of 'The Tourism Image of Estonia in Spain' project

The object of this project is to determine the image Estonia's tourism has in Spain. In order to do this, 341 questionnaires have been carried out alongside with literature review. Malhotra's methodological process presented below gives an exact overview of how these different elements have been used to create this scientific research. Please see Figure 1 for the methodological process of the research project.

**Figure 1:** Methodological process of ‘The Tourism Image of Estonia’ project

Source: Malhotra, 2004:34

Defining the object of study – does the image perceived in Spain match, with what the Estonian Tourism Board tries to emit?

Determine the objectives – prove through quantitative analysis, if there is a potential market for Estonian tourism in Spain. Evaluate the current tourism management method and determine based on quantitative method if it has been effective.

Formulation of a design for the investigation – determine what is the best research method to use in order to reach the objectives.

Fieldwork – gathering of all types of material that matches the objectives of the research process.

Preparing the report – establishing the introduction and theory, set the body of the research, presenting findings, making conclusions, bringing out the most important points.

Presenting the report – presenting the findings to the general public.

## 2.2 Quantitative method

Quantitative research bases on using data collection in order to test a hypothesis which is based on numerical measurement and statistical analysis in order to establish patterns and test theories (Hernández Sampieri, et al, 2006: 5 - 42). This method bases on multiple opinions mostly gathered into statistical form by questionnaires. Questions about the subject under study are presented to a random or a selected group of people. Tourism image is researched on a regular basis by quantitative methods to to develop a destination image model that shows how the overall destination image is defined and how it affects the intention to revisit ( Hallmann, Zeher and Müller, 2015: 94)

Based on the general opinion and ideas of this group, proof or controversy is found to either back up the theory or invalidate it. ‘Experiment’ questions are carried out in order to choose which questions are relevant and which irrelevant. The final sample is presented to the public (selected or random); the results are reviewed and carried into a statistics program to sum up the results. After the program has presented the findings, the data is studied carefully in order to find relevant details. Once this step has been completed, final conclusions can be made (Veal, 2006: 231 - 233).

Objectiveness is important and explaining the events under study, as they really occur. Quantitative research reflects the true nature of a theory which can be proved to be a fact, thanks to the proof given

by the quantitative analysis. The opinion of the general public prevails as the researcher is impartial and assures the proper gathering of the data. The interpretation of the facts develops an explanation of how the results fit the existing reality (Creswell, 2005: 164).

On the other hand, quantitative research is altered if the opinions of some of the 'samples' within the general public distinguish from one another in a high level. One very different variable can change the course of the information. Another downside of this method is that it is costly: hiring interviewers, paper and print, statistics program, etc. (Hernández Sampieri, et al, 2006: 5 - 42).

## 2.3 Surveys

Survey is a hybrid field made up of statistics and social sciences. Survey methodology studies the sampling of individuals from a population and data collection techniques (Groves, et al, 2009: 15 – 17). Surveys involve the systematic collection of data and at the very heart of surveys lay the importance of standardization. Precise samples are selected for surveying, and attempts are made to standardize and eliminate errors from survey data gathering tools (Gray, 2009: 219). Professor Stokes (2011: 123) states that the purpose of using a survey is often to catch a range of facts or attitudes or information behaviours. The data collection technique used for this research is the questionnaire design.

One survey template has been used for this research process: a face-to-face survey was conducted with respondents at the Atocha railway station (the main railway complex in Madrid) on the random basis. Prior to that, the questionnaire used for this survey was filtered by a pilot test.

## 2.4 Questionnaire

Questionnaire is a form containing a set of questions, especially one addressed to a statistically significant number of subjects as a way of gathering information for a survey (The Free Dictionary, 2014: web page). The questionnaire for this research follows the 'flowerpot' approach which is a unique framework for interacting different sets of questions and scale measurements into scientific structure for collecting high-quality data. This approach consists of five decision factors: constructing development; the appropriate dimensions and attributes of objects; question/scale measurement formats; wording of actual questions and directives; and scale points and descriptors (Hair, et al, 2003: 454 – 460). The questionnaire layout for this research process is based on the flowerpot model from the beginning to the end. First of all it states why this survey has been created, who has created it and what the aim of this research is. Then it is supposed to create a sense of comfort by confirming the anonymity of the participants and guarantee the correct usage of the gathered data. After these statements, the questionnaire is divided into three parts. In the first part we distinguish the participants who have visited and who have not visited Estonia. Here we ask corresponding questions from each based on their experience or perception.

Second part of the questionnaire is to measure general knowledge about Estonia as a country regarding its socio-political scene and also to find out from where the participants have received their information regarding Estonia. The participants also have to state whether this information was negative, neutral or positive, and then based on their experience or perception mark Estonia as a tourism destination.

The last, third part, is demographic data and is gathered once trust has been established between the participant and researcher. This data is to control the sampling process stated earlier as only the answers of Spanish or foreigners living in Spain are counted valid. Demographic data also helps to determine in many cases the target market and once gathered together, present interesting information about preferences among similar demographic groups.

## 2.5 Sampling

The sampling design used for this research is a simple random sampling technique. A simple random sampling is a probability sampling technique where subjects are selected on a draft basis. The main segmentation criterion for a random sampling was the condition of being Spanish; we have approached every seventh person exiting the underground of the Atocha railway station. The aim was to get the opinion of the general public regarding the tourism image of Estonia in Spain. In order to mark the general image, people from all over Spain have been questioned.

## 2.6 Analysis of the obtained data

To analyze the data gathered from the questionnaires, IBM SPSS 20 information system and Excel has been used. SPSS is a software package used for statistical analysis, which in most cases is used for social sciences. Excel graphs have been used in this research to present ratios regarding the experiences and perceptions.

# 3. Tourism image of a destination: the case of Estonia

The theoretical part of this project first of all gives a general overview of what is the image of a destination and how it affects consumer behaviour. We review the basic principles of a destination and move on to determining what the tourism environment of a destination is. Finally, we study the case of Estonia as a country and a tourism destination and how it has managed its tourism environment.

## 3.1 The tourism image of a destination

“The image of a destination is based on how individuals or groups of people feel about that destination in relation to their thoughts, opinions, knowledge, impressions and prejudices about it. Creating the right image is, therefore, important, but as image is based on many individual aspects it is not surprising to note that different types of tourists will feel differently about the same destination” (Jenkins, 1997: 1 - 15).

Many consumers will select a range of destinations when considering where to go on holiday. In that sense, the United Nations World Tourism Organisation (UNWTO) states that destinations are “the fundamental unit of analysis in tourism” (WTO, 2002). Often people will look at options, re-evaluate them, and reconsider specific places based on their knowledge, the images portrayed in the media and

the opinions of individuals and group members - this is the tourist image of products and places which can be defined as<sup>5</sup>:

- The opinion or concept of something that is held by the public.
- The character projected to the public, as by a person or institution, especially as interpreted by the mass media.
- A vivid description or reputation.

Image can be powerful where destinations have memorable elements in the landscape that feature as icons to promote awareness and travel to the destination, leading to tourists associating positive reasons to travel with well-known icons that are safe and popular. A perfect example of this is the Coliseum in Rome, the Eiffel Tower in Paris or the Machu Picchu in Peru. In addition to this, destinations have to create images of their tourism offerings and locality that help to differentiate them from the competition. Yet much of the image itself is not just about the tangible elements, since tourism is a combination of tangible perceptions of place and emotional feelings about locations. For example, even when rational feelings question the logic of visiting somewhere, the desire to see something may override these concerns. This is related to risk behaviour in holiday purchases (Page, 2005: 64 – 66).

The way in which the tourist perceives the range of activities and opportunities available at a destination will influence their decision in the selection process. According to Brunt (1997: 141 - 153), the holiday cannot be pre-tested, positive destination image and tourist perceptions are crucial. In the selection of a tourist destination the importance of accurate perceptions of the range of facilities available at the destination together with a favourable image are vital to the success of the tourist destination. Several dimensions of importance: (the marketing planning process for destinations, destination image, segmentation destinations, destination promotion). If we take a destination as any other business, then similar components of the marketing plan are applicable, and aims and targets for the destination's future need to be established. It is clear that today marketing is crucial for tourism destinations analysis. Pike and Page (2014) presents an article with the first narrative analysis of the areas of research that have developed within the destination marketing field since its commencement in 1973. Both authors consider that not only has the destination and destination marketing emerged as a central element of tourism research (Fyall, Garrod, & Wang, 2012; Wang & Pizam, 2011), even it is associated with the operational activities undertaken in the highly competitive business of attracting visitors to localities (Pike and Page, 2014: 202).

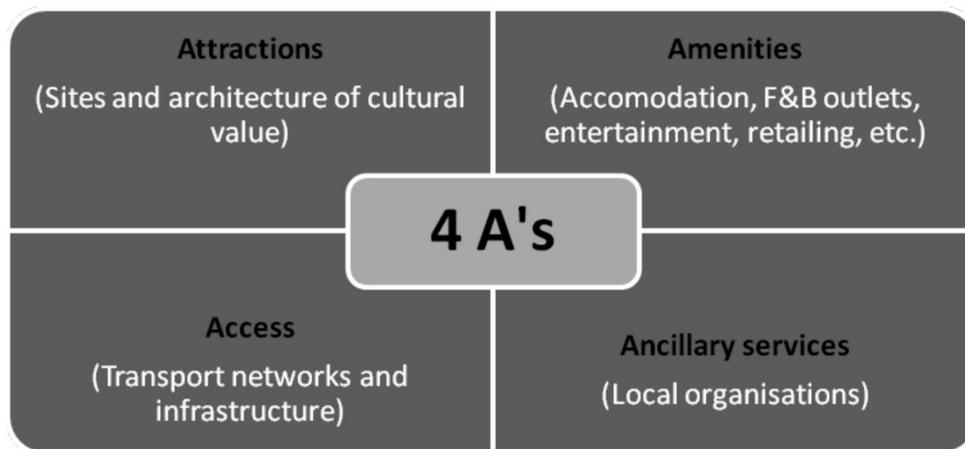
What makes an individual select a particular holiday destination required the examination of various 'push' and 'pull' factors. This explanation shows how motivation pushes people into making a decision to travel to satisfy a need and then how they are pulled or attracted to a destination. The experience of a destination while crucial to the individual may also influence the actions of others. Goodall (1991: 58 - 77) suggests that if tourists are dissatisfied with their holiday they will not return and are unlikely to recommend that destination to their friends. Understanding the individual is a time-consuming process, however once we establish the point of interest, the best marketing model can be applied in order to attract these potential tourists.

.....  
5- Definitions based on the Merriam-Webster Online Dictionary 2014.

## 3.2 Tourism destination

Destination is a target area that tourists will visit. According to the Dictionary of Leisure, Travel and Tourism (2007: 90) a destination is place to which something is sent, or to which someone is going. In essence, a destination is a place in which visitors spend time as part of their tourist trip and is usually the place they stay in although it can be just one part of a broader itinerary where a wide range of destinations are visited as part of a coach or cruise ship holiday. A destination comprises a number of core components and some authors refer to them as the 4A's which are presented in Figure 2.

Figure 2: The 4 A's of a destination



Source: Cooper, et al, 1998: 103.

In order to transmit the correct image of a destination to a potential group of tourists, some points of management have to be considered. These are in most cases management of a destination, segmenting, promoting, creating destination policies and controlling customer satisfaction.

The careful management of tourist destinations is crucial if tourism is to be maintained at acceptable levels. One dimension of this are changes in consumer tastes. As tourists become increasingly more experienced and sophisticated in their tastes, their expectations for tourist destinations have increased. Another dimension is that if development at a destination is not managed in a controlled way it may be possible that aspects of the destination are lost (Page, et al , 2004: 245 - 254). All destinations have a certain image surrounding them, created by a variety of factors over time.

When segmenting a destination, we have to bear in mind that people will consider the destination's image differently therefore it is important that the destination is marketed to the right market segment. The breaking down of the market into more manageable homogenous groups/segments is more likely to be a productive way for a destination to market itself effectively and efficiently.

The promotion of a tourism destination is not unlike the promotion of other tourism products. For instance the promotional message may be communicated by advertising the destination through a selected

medium. Additionally, the promotional message might be communicated by sales staff, sales promotion, or generating publicity about the destination. As Holloway and Robinson (1995:158) state a business must experiment over time with different forms of promotion and learn to judge which seem to work most effectively.

Satisfying the consumer in tourism is important for three reasons: First of all, it leads to positive word-of-mouth recommendation of product to friends and relatives, which in turn brings in new customers. Secondly, creating a repeating customer by satisfying their expectations means there will be no need for extra marketing expenditure. And third, dealing with complaints is expensive, time-consuming and bad for the general reputation (Swarbrooke and Horner, 2004: 236-239). Quality here is used as fitness for purpose definitions, which are market-driven and customer oriented, and which focus upon customer utility and satisfaction. Service quality can be described as the intrinsic services nature of heterogeneity, inseparability of production and consumption and intangibility (Holloway and Robinson, 1995: 158).

### 3.3 Spain – a growing market for Estonia's tourism

According to the UNWTO 'International Tourist Highlights for 2012', Spain was the 4<sup>th</sup> in ranking for most international tourist arrivals and second in international tourism receipts. As we can see, Spain is one of the most popular destinations in the world and also the Estonian tourists choose this sunny Mediterranean country for their holidays year after year. On the other hand, Spanish tourists are also demonstrating increasing interest in Estonia as a tourism destination. What attracts the Spanish tourists to Estonia and what drives them away<sup>6</sup>:

- 'Nordic feel' with mild summers and green landscape when compared to Spain's hot summers.
- Estonia is a 'NEW' destination. Here the added value is the fact that Estonia freed from the Soviet occupation and re-established its independence. This appeals sentimentally to the Spanish as they also bring comparisons from their own history.
- Joining the EU has brought positive interest, as Estonia is seen as an ally by Spain just like the other EU member countries.

Marketing and selling Estonia as a tourism destination – Spanish tour operators are not very familiar with what Estonia tries to offer and which are the main attractions.

Internet is not the best means of information source as they prefer leaflets and brochures introducing the destination. Physical material of tourism information about Estonia in Spanish is limited<sup>7</sup>.

## 4. Main findings

The results of the surveys are presented based on the general division of the main survey questionnaire model. As we have mentioned earlier, a total of 341 subjects participated in this survey at the Atocha train station in Madrid. First of all we determine the percentage of people who have and who

6- Foreign Ministry of Estonia

7- Currently the visitestonia.ee website is also available in Spanish and therefore the Estonian Tourism Board based with Enterprise Estonia has reached their objective #1 for the Spanish market in 2013. We can consider this as a necessary investment to improve the presence of Estonia as a tempting tourism destination for the Spanish speaking population.”

have not been to Estonia. Based on this starting point we present the results for those who have visited Estonia in order to determine their travelling model. Further analysis of the authors will study and compare the patterns on to those who have not been to Estonia and try to determine whether they would like to visit Estonia in the future and why. This has been done in order to see whether the perception is in correspondence with the reality. Finally, the demographic data is analyzed and the most interesting points descriptive to certain groups are presented.

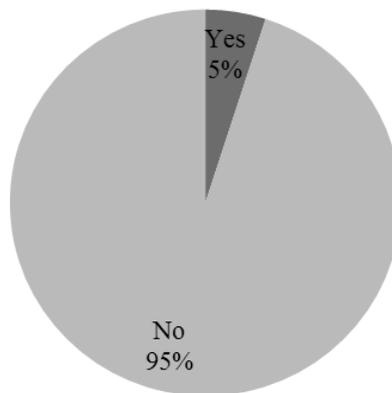
This part focuses on those people who have visited Estonia and tries to determine their travelling profile. We will see their travelling model (transport, etc.) and what they thought of this destination. From Table 1 and Figure 3 presented below we can clearly see that 95% of the public asked, had never been to Estonia. In general, Spanish seldom travel abroad and therefore this result was to be expected.

Table 1: Have you been to Estonia?

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Yes   | 17        | 5,0     | 5,0           | 5,0                |
|       | No    | 324       | 95,0    | 95,0          | 100,0              |
|       | Total | 341       | 100,0   | 100,0         |                    |

Source: own elaboration.

Figure 3:  
Have you been to Estonia? (%)



Source: own elaboration.

From Tables 2 and 3 we can see that most travellers questioned have visited Estonia only once. Table 2 presents that the most common way of transport to Estonia was by boat and second by plane. Table 3 presents the duration of the stay in regards to how many times each visitor had been to Estonia. Most visits last less than 1 day or from 1 – 2 days. Based on these two graphs, we can assume that these are cruise travellers as this is their exact action pattern. Based on these graphs Estonia is mainly a cruise destination for the Spanish market.

**Table 2:** How many times have you been to Estonia and what transport did you use? (Absolute numbers)

|  |             | What transport did you use to get to Estonia? |      | Total |
|--|-------------|---|------|-------|
|  |             | Plane   | Boat |       |
| How many times have you been to Estonia? | 1           | 1   | 14   | 15    |
|  | More than 2 | 1   | 1    | 2     |
| Total                                    |             | 2   | 15   | 17    |

Source: own elaboration.

**Table 3:** How many times have you been to Estonia and what was the duration of your stay? (Absolute numbers)

|  |             | What was the duration of your stay? |            |                  | Total |
|--|-------------|-------------------------------------|------------|------------------|-------|
|  |             | Less than 1 day                     | 1 - 2 days | More than 7 days |       |
| How many times have you been to Estonia? | 1           | 9                                   | 6          | 0                | 15W   |
|  | More than 2 | 0                                   | 1          | 1                | 2     |
| Total                                    |             | 9                                   | 7          | 1                | 17    |

Source: own elaboration.

As presented in Table 4, all tourists visited Estonia as a part of a general route that combined its neighbour countries. No one visited only Estonia. This is also the action pattern for the cruise tourists. Most trips were done to Estonia, other Baltic countries and Russia. Secondly, Finland was also added to the travel combination.

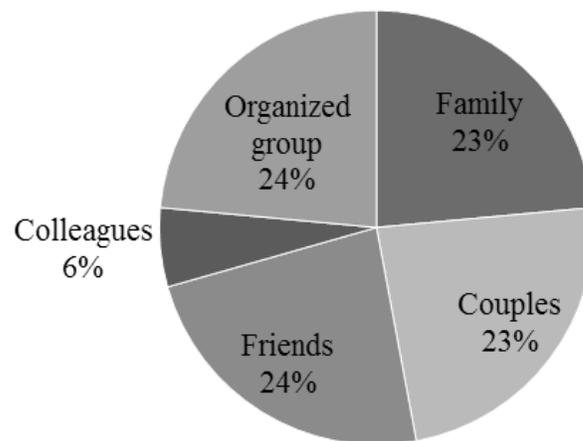
**Table 4:** During your trip to Estonia, you visited ....? (%)

|              |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid        | Estonia & Other Baltic Countries                       | 2         | ,6      | 11,8          | 11,8               |
|              | Estonia & Scandinavian Countries                       | 1         | ,3      | 5,9           | 17,6               |
|              | Estonia & Russia                                       | 1         | ,3      | 5,9           | 23,5               |
|              | Estonia, Scandinavia, Finland & Other Baltic Countries | 4         | 1,2     | 23,5          | 47,1               |
|              | Estonia, Other Baltic Countries & Russia               | 9         | 2,6     | 52,9          | 100,0              |
|              | Total  | 17        | 5,0     | 100,0         |                    |
| Missing      | System   | 324       | 95,0    |               |                    |
| <b>Total</b> |  | 341       | 100,0   |               |                    |

Source: own elaboration.

In the case of determining how these visitors travelled, it is seen that there are 4 equal groups (see Figure 4) who travelled either with family, with their couple, with their friends or in an organized group. A lower percentage of 6% travelled with their colleagues and no one questioned travelled to Estonia alone.

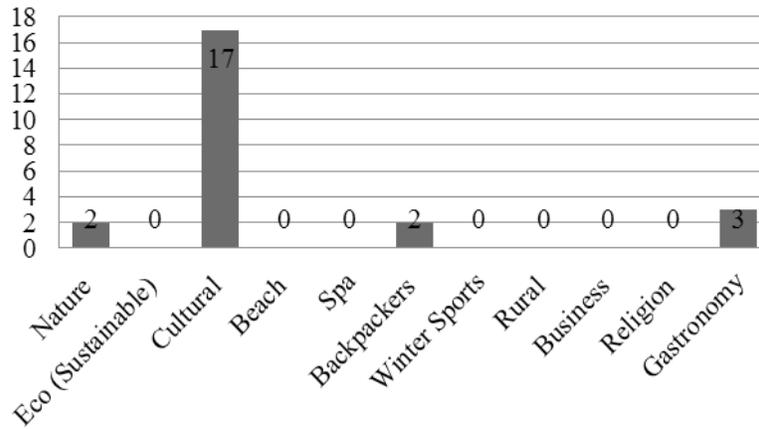
**Figure 4:** How did you travel? (%)



Source: own elaboration.

All the questioned tourists that have been to Estonia did Cultural tourism during their stay and visited the Old Town of Tallinn (see Figure 5). As we established earlier that these visitors were mostly cruise tourists, it is clear that they only had time to enjoy the Old Town of Tallinn and some gastronomy.

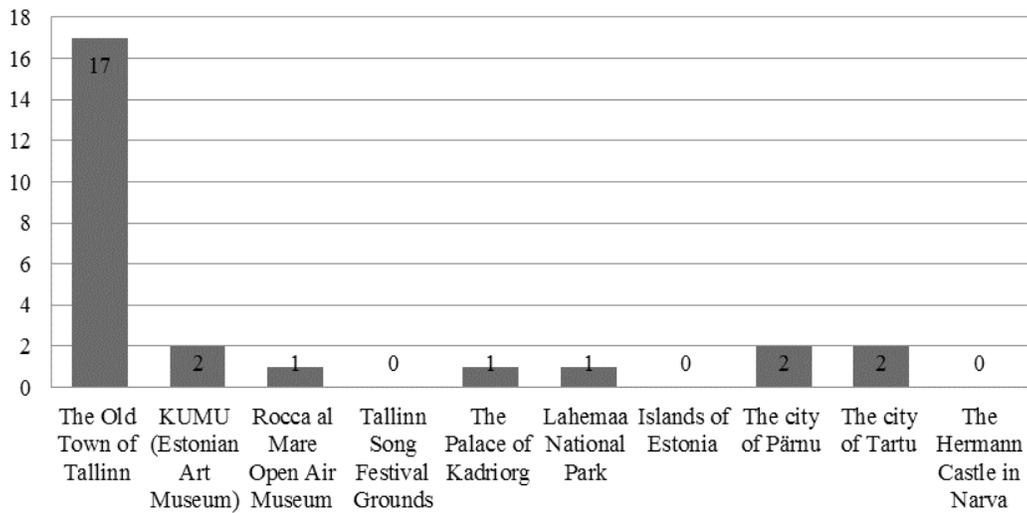
**Figure 5:** What type of tourism did you do during your stay in Estonia?  
(Absolute numbers/ multiple options)



Source: own elaboration.

All questioned tourist visited the Old Town of Tallinn (see Figure 6). Some also had time to enjoy the museums, other two big cities of Estonia and nature tourism.

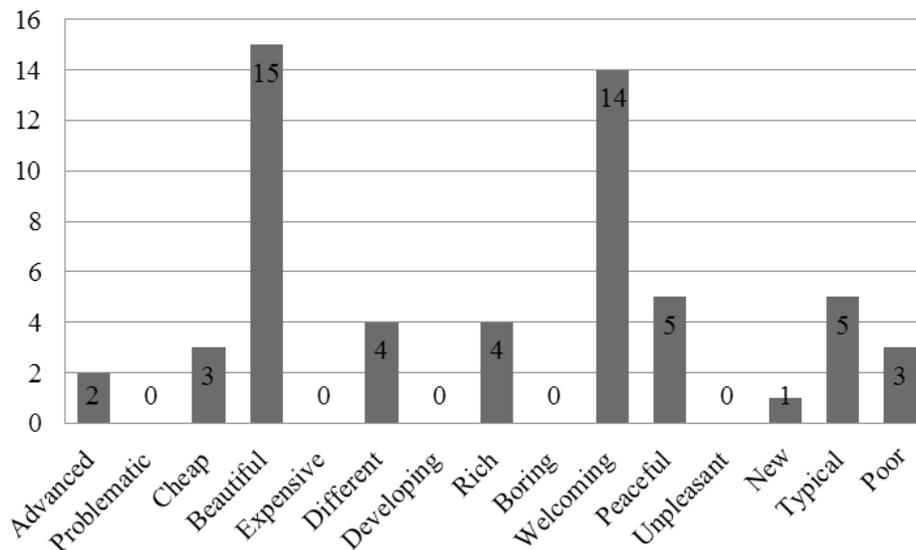
**Figure 6:** What tourism attractions did you visit during your stay in Estonia?  
(Absolute numbers/ multiple options)



Source: own elaboration.

In the Figure 7 we can observe that the main adjective used by the visitors questioned was that Estonia is a beautiful tourism destination. Right after that it is welcoming, which is very important in order to create a positive image of the country so that the tourists upon return can create positive word of mouth from their side. Other most used adjectives were peaceful, typical, rich and different. No one thought Estonia was problematic, developing, boring, unpleasant or expensive. The feedback from the results is positive.

**Figure 7:** Please describe the Estonian tourism image based on your experience. (Absolute numbers/ multiple options)



Source: own elaboration

## General Conclusions

This paragraph presents the general conclusions of the research and confirms/denies the hypotheses stated at the introduction part. Based on the data analysis of the conducted survey, some suggestions of how to improve the problematic situations reflected from the results have also been given.

1. Estonia is not well known in Spain and has the image of a 'NEW' destination.

On the other hand, when looking at the results of the surveys carried out for this research, we can see that there is very little awareness among the Spanish population, regarding Estonia's tourism. The proof of this is that the medium mark for the tourism image of Estonia is 'normal'. The low level of knowledge, is no surprise here, as only 5% of 341 participants had been to Estonia.

Estonia is perceived as a culture tourism destination in Spain.

Culture is the main attraction point of Estonia for the Spanish traveller. Estonia is experienced or perceived as a cultural destination by all the questioned tourists that have been to Estonia. This image is in accordance with what the Estonian Tourism Board tries to emit. After that, Estonia is seen also as a nature and gastronomy destination.

By Tallinn – capital of Estonia, being the European Capital of Culture in 2011, more awareness was created. The Old Town of Tallinn is considered the main attraction of the country by both the professionals of the study area and the tourists who have visited Estonia. It is important to mark that The Old Town of Tallinn was the attraction most known by those survey participants who had not visited Estonia. It was 5 times more known than the KUMU Art Museum or the Islands of Estonia. The Old Town is the main attraction because it is possible to get a general overview of the city within one day. Being declared as a World Heritage Site by UNESCO attracts even more visitors. The main attractions of Estonia in order of importance according to the survey participants were:

- The Old Town of Tallinn
- KUMU is the headquarters of the Art Museum of Estonia
- The islands of Estonia
- Tallinn Song Festival Grounds
- Lahemaa National Park
- Rocca al Mare open air museum
- The city of Tartu
- The city of Pärnu
- The Palace of Kadriorg
- Hermann Castle in Narva

The promotion of Estonian Tourism Image in Spain is non-existent.

The awareness of Estonian tourism is still very small in Spain and this is due to the low level of promotion carried out among the population. Promoting Estonia's tourism in Spain is not very extensive as Spain is not a priority target market for Estonia. Some initiatives have been implemented to increase the low level of awareness of Estonia among Spanish people through the 'visitestonia' web site. This website has been recently translated into Spanish and also comes in Estonian, English, Italian, Latvian, Swedish, Finnish, French, Norwegian, Russian, Chinese, Japanese, Polish and German<sup>8</sup>.

Each country should do their best to attract people to come and visit. This is important for economic, political and cultural reasons. The authors believe it would be more effective to launch a direct campaign dedicated to the general public in Spain, rather than focusing so much on tour operators. This would have a higher cost in the beginning but would create a direct line of information and generate interest among potential visitors. The tour operators try to sell their product in the best way and this does not guarantee that they give Estonia all the promotion it should receive.

Estonia is a 'Cruise' tour stop point for the Spanish tourist.

Out of 17 survey participants who had been to Estonia, 15 were cruise travellers. Everyone was on a combined tour of Estonia with the other Baltic's, Stockholm, St. Petersburg, Helsinki, etc. The hope here is for these cruise tourists to return for a longer period of time and create positive word of mouth in their everyday environment to attract even more Spaniards to Estonia.

This has been a good way of promoting Estonian tourism; however, these cruise tourists come to Estonia only for duration of less than 1 day. Then, according to the UNWTO definition, can we really

8- Data of August 2014

consider them tourists? Yes, this type of travelling is considered an excursion and the people practicing it, excursionists – a form of tourism. But these visitors do not generate an overnight stay as they are sleeping in their cabins on the cruise ship. In many cases, they don't eat at the restaurants of the city since they have all the meals included on the boat. Because these cruise tourists visit is so short and their expenditure minimal, it is economically not as beneficial to Estonia as a tourist who does a full stay. It does create a positive experience and creates encouraging word of mouth as revealed from the results.

In this case, Estonia has to find a way how to attract the Spanish tourist directly to Estonia without combining it with other countries. As mentioned earlier, a good way of doing this would be launching a big promotion campaign and leaving the tour operators to create awareness from their side. The best solution is taking charge of the Estonian tourism image in Spain and creating effective action points to get the message across to the clients directly. In order to do this, having a direct airline connection should be indispensable.

Spain is a potential market for Estonian tourism.

According to the data survey, those who marked Estonia's image as good had either experienced or perceived it to be mostly a beautiful, peaceful and welcoming destination. Another reason for this positive mark was the fact that they had received positive information from different resources and this had increased their positive opinion.

## Bibliography

- Brunt, P. R. 1990. *Tourism trip decision-making at the sub-regional level*. Bournemouth: Bournemouth University.
- Cohen, M. and Nagel, E. 1934. *An introduction to logic and scientific method*. New York: Harcourt, Brace and Company.
- Cooper, C. P.; Gilbert, D.; Flecher, J.; Wanhill, S. and Shepherd, R. 1998. *Tourism: principles and practice*, 2<sup>nd</sup> ed. London: Longman.
- Creswell, J. 2005. *Educational Research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative Research*, 2<sup>nd</sup> ed. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Dictionary of Leisure, Travel and Tourism (2007). Third Edition. London: Bloomsbury Publishing Plc.
- Foreign Ministry of Estonia (2013) Estonia and Spain's Economic relations: <http://www.vm.ee/?q=node/4591> (visited 23/05/2013)
- Fyall, A., Garrod, B., & Wang, Y. (2012): Editorial of the Journal of Destination Marketing and Management, 1 (1-2), 1-3. London: Elsevier.
- Goodall, B. 1991. Understanding holiday choice. In: C. Cooper (ed.), *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, vol.3. London: Belhaven.
- Gray, D. E. 2011. *Doing research in the real world*, second edition. Hampshire: Ashford Color Press.
- Groves, R.M.; Fowler, F. J.; Couper, M.P.; Lepkowski, J.M.; Singer, E.; Tourangeau, R. 2009. *Survey methodology*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hair, J.F., Bush, R.P., Ortinau, D. J. 2003. *Marketing research within a changing information environment*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw-Hill Irwin.

- Hallmann, K.a , Zehrer, A.b, Müller, S.c (2015): Perceived Destination Image: An Image Model for a Winter Sports Destination and Its Effect on Intention to Revisit . In *Journal of Travel Research*, Volume 54, Issue 1, 28, pp. 94-106.  
Online version: SAGE Publications.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández-Collado, C. and Baptista Lucio, P. 2006. *Metodología de la Investigación: 9th ed.* México: McGraw-Hill/Interamericana
- Holloway, J. C. and Robinson, C. 1995. *Marketing for tourism*, 3<sup>rd</sup> ed. Harlow: Longman.
- Jenkins, O. H. 1999. Understanding and measuring tourist destination images. *International Journal of Tourism Research*. DOI: 10.1002/1522-1970(199901/02) 1:1-15.
- Malhotra, N. K. 2004. *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*, 4<sup>a</sup> ed. México: Pearson Education.
- Page, S.J.; Brunt, P.; Busby, G. and Cornell, J. 2004. *Tourism: a modern synthesis*. Italy: G. Canale & C.
- Page, S. J. 2005. *Tourism management: managing for change*. Oxford: Elsevier.
- Pike, S. & Page, S.J. (2014): Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. In *Tourism Management* 41, 202-227. Berlin: Elsevier.
- Stokes, P. 2011. *Key concepts in business and management research methods*. Great Britain: Pelgrave Macmillan.
- Swarbrooke, J. and Horner, S. 2004. *Consumer behaviour in tourism*. Oxford: Elsevier.
- The Free dictionary. 2014. Questionnaire: <http://www.thefreedictionary.com/questionnaire> (visited 14/08/2014).
- The Merriam-Webster Online Dictionary. 2014. <http://www.merriam-webster.com/> (visited 14/08/2014).
- Veal, A. J. 2006. *Research methods for leisure and tourism. A practical guide*, 3<sup>rd</sup> ed. Harlow: Pearson Education.
- Wang, Y., & Pizam, A. (Eds.). (2011): *Destination marketing and management: Theories and applications*. Surrey: CABI International.
- WTO (2002). Thinktank. World Tourism Organisation. Madrid.

# EL TURISMO Y LA TRANSFORMACIÓN DEL PAISAJE NATURAL

Tourism and the transformation  
of natural landscape

---

Arturo Aguilar Aguilar<sup>1</sup>, Alejandro Palafox Muñoz<sup>2</sup>, Julis Sderis Anaya Ortiz<sup>3</sup>

Fecha de recepción: 15 julio 2014

Fecha de aceptación: 14 de febrero de 2015

.....  
1- Nacionalidad: Mexicana. Grado: Maestro en Gestión Sustentable del Turismo. Adscripción: Universidad de Quintana Roo. Correo electrónico: arturoaguilar@uqroo.edu.mx

2- Nacionalidad: Mexicana. Grado: Doctor en Ciencias Ambientales. Adscripción: Universidad de Quintana Roo. Correo electrónico: palafox@uqroo.edu.mx

3- Nacionalidad: Mexicana. Grado: Maestra en Turismo y Dirección Hotelera. Adscripción: Universidad de Quintana Roo. Correo electrónico: janaya@uqroo.edu.mx

## Resumen

*Este trabajo examina como la actividad turística se va apropiando del paisaje natural, al ser uno de los atractivos para el disfrute del turista, pero en el proceso de crecimiento de los centros turísticos se van perdiendo los escenarios. Al ser intervenido el paisaje, este se va transformando conforme va incrementándose la inversión en el sector turístico. En el caso de los países en desarrollo, los recursos naturales son un elemento importante para la atracción de las inversiones multinacionales y capitales nacionales, los cuales arriban con la promesa de lograr un desarrollo regional para el territorio y satisfacer las necesidades del turismo y fomentar el progreso. En la primera parte se plantean algunos conceptos sobre el paisaje y su relación con el turismo; la segunda plasma la importancia del turismo en el desarrollo en los países del tercer mundo; y finalmente se hacen algunas consideraciones de los factores que inciden en la transformación del entorno provocada por las políticas de índole global.*

**Palabras clave:** Paisaje; Turismo; Crecimiento; Desarrollo; Transformación.

## Abstract

*This paper examines how tourism has been appropriating natural landscape, as one of the attractions for the enjoyment of tourists, but in the growing process of the resorts scenarios had been lost. Being involved the landscape is transformed as this will increase the investment in the tourism sector. In the case of developing countries, natural resources are an important element in attracting multinational investment and domestic capital, which arrive with the promise of achieving regional development for the area and satisfy the needs of tourism and promote progress. In the first part includes some concepts about the landscape and its relationship to tourism arise; the second reflects the importance of tourism development in Third World countries; and finally some considerations of the factors that influence the changing environment caused by the policies of global nature are made.*

**Key words:** Landscape; Tourism; Growth; Development; Transformation.

## Introducción

Los paisajes naturales de las regiones del tercer mundo, son elementos indispensables para el desarrollo y promoción de la industria turística? A través de la revisión de fuentes documentales impresas y digitales<sup>1</sup>, este artículo pretende realizar un análisis de la importancia del paisaje natural en el desarrollo del turismo, en especial como una alternativa para el crecimiento económico de las regiones de los países del tercer mundo. En este sentido, por un lado el paisaje natural se torna en el insumo principal para el quehacer de la actividad turística, al ser elemento fundamental para la oferta al turista toda vez que su alto valor paisajístico motiva el desplazamiento. Así mismo, el paisaje a través del tiempo ha sido estudiado por diferentes estudiosos y diferentes disciplinas a lo largo de la historia; como en la pintura paisajista en la Europa del siglo XIX, en la poesía de Rubén Darío, en la antropología con los estudios de las regiones, culturas y religiones, por la biología en los ecosistemas de la tierra, por la arquitectura en el diseño de los jardines franceses del siglo XVI y por la geografía en sus estudios de territorios y la visión cultural que presentó Carl Sauer a mediados del siglo pasado, estos son solo algunos ejemplos entre muchos otros estudios y otras expresiones.

Por el otro lado el turismo ha involucrado una gran variedad de actores en su desarrollo y crecimiento. Para su estudio como ciencia social se puede enfocar desde varias ópticas, las más conocidas son; como un fenómeno, como una industria o como un sistema, es decir que el turismo, es una actividad que necesita ser estudiada desde diferentes ópticas y disciplinas para su mejor entendimiento (Nogés; 1995).

Así, Portillo (2002) comparte que el estudio de la actividad turística es viable desde cualquier área del conocimiento, entre las que destacan esta autor destaca a la economía, la geografía y la sociología. Tomando en cuenta esta diversidad de disciplinas y la complejidad de los conceptos del paisaje y el turismo, el artículo se enfoca en el concepto de paisaje natural como un elemento primordial en el desarrollo de la actividad humana y muy importante en la actividad turística, la cual va transformando el paisaje para transformarlo y esconderse entra una mezcla de la ciudad y un lugar paradisíco.

Es indudable que “existe una relación entre el ser humano y la naturaleza que se va perdiendo en la sociedad de consumo de las ciudades urbanas” (Guimarães; 2002, p. 61). Esta relación que se ha ido perdiendo entre el hombre y el paisaje natural, la actividad turística pretende rescatarla con la idea de desarrollo para los países del tercer mundo pero que al mismo tiempo la va transformando al requerir de grandes extensiones de tierra para crear la infraestructura que se necesita para su crecimiento y desarrollo, con el alto costo ambiental y social que ello implica.

## 1. El paisaje, su percepción y el desarrollo turístico

El paisaje es todo lo que rodea y aquello que el ángulo de visión percibe, también puede definirse como el dominio de lo que es visible (Santos; 1995). En el paisaje total, no sólo son importantes los volúmenes, sino también los colores, los movimientos, los olores, los sonidos, etcétera, es decir, la dimensión del

.....  
1- La búsqueda información se realizó a través de Redalyc, DOAJ, ProQuest, Ebsco y Google Scholar, estos portales fueron los intermediarios para acceder a las páginas electrónicas de las revistas o sitios web que contenían información relevante al tema turismo y paisaje.

paisaje es la extensión de la percepción, de lo que llega a los sentidos; también un mismo paisaje puede ser interpretado de diferentes maneras por cada persona.

En este sentido, la percepción que se tiene del paisaje por la industria turística, es de un gran valor y atractivo para su crecimiento y desarrollo. Dos Santos (2011) afirma que existe una férrea relación entre el paisaje y el turismo, motivado principalmente por la necesidad de romper con la rutina; y haciendo referencia a Font (1989) comparte que una de las formas de cambiar de rutina es viajar y al hacerlo el turista encuentra en el paisaje, el mejor elemento de cambio de su rutina.

De esta manera, el turismo internacional ha generado un proceso de transformación en las sociedades actuales creando un nuevo orden a escala mundial y plantea las diferencias que existen entre los países desarrollados y los emergentes (Lanfant; 1980), promovido por los organismos internacionales “a través del Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) mediante políticas de reducción de costos, disminución del gasto público y la flexibilización del empleo, es decir, la desregulación financiera” (Palafox, etal; 2010: 463).

Los países desarrollados son sociedades industrializadas y con alta capacidad financiera, emisoras de turistas y con viajeros potenciales (demanda); los países del tercer mundo se constituyen como las sociedades receptoras de visitantes, las cuales además cuentan con diversidad de recursos naturales en los litorales, en las montañas, en los bosques, en las selvas (oferta), es decir, en el paisaje de cada región.

Lo anterior genera una dependencia económica, ya que las políticas de contracción económica son aplicables a las economías subdesarrolladas, y en consecuencia la incapacidad para desplazarse y realizar actividades de tipo recreativo, dejando a expensas del mercado internacional el desarrollo de la actividad; por ello el crecimiento económico, social, cultural y ecológico de las regiones con un desarrollo incipiente continúan en dicha constante antes, durante y después del turismo.

En ese sentido, las ciudades funcionaron en primera instancia para atender a la superestructura (poder político, ideológico y militar) y controlar los derechos de propiedad (Harvey; 1977). Al relacionarlo con la ciudad comercial e industrial, como parte de los procesos de ese crecimiento dando lugar a los primeros cambios en el paisaje: de lo natural a lo rural y de éste último al ideológico para formar el paisaje urbano (Lefebvre; 1974). Así mismo, la ciudad se transforma en una especie de agente de negocios, en una zona de oferta y demanda, y en un espacio en constante crecimiento.

En el proceso de modernización propio del modo de producción capitalista motiva los cambios en el paisaje con la finalidad de transformarse y adaptar nuevas formas de socialización, entre las cuales, el turismo presenta una diversidad de cambios a lo largo de su evolución hasta llegar al uso de la tecnología, es decir, que está en constante cambio dependiendo casi siempre entre otros factores de las condiciones políticas y económicas (Santos; 1995).

Esta modernización afecta la producción del espacio, en este caso, el turístico que tiene una relación directa con la construcción, urbanización, inversión en el terreno, la venta y compra de espacios, que además en sus comienzos se le llamó: la industria del ocio, que dice se apropia de los espacios vacantes; el mar, la playa, la alta montaña (Lefebvre; 1974), por lo que el paisaje se ve transformado por la acción antropogénica.

En ese sentido, el geógrafo David Harvey comenta; “la cuestión de qué tipo de ciudad queremos no puede estar divorciada de la que plantea qué tipo de lazos sociales, de relaciones con la naturaleza, de estilos de vida, de tecnologías y de valores estéticos deseamos” (Harvey; 2008: 23). En el caso del turismo, las

ciudades son factor importante en el crecimiento del turismo porque integra parte de la infraestructura que se necesita para su crecimiento, es donde se aloja la población local que atiende y trabaja en el sector. Así, López y Marín (2010) hablan del turismo contemporáneo y de la mercantilización del espacio, tanto del espacio turístico como del espacio urbano, que se ven impactados siendo el primero el que mayor afectación tiene sobre el paisaje, al requerir de grandes extensiones de terreno.

En este orden de ideas, la actividad turística como motor de crecimiento económico promueve la transformación acelerada del paisaje natural al requerir de espacios para la inversión de la infraestructura y de la oferta complementaria de bienes y servicios. Para Santos (1995), la ciudad es una heterogeneidad de formas, pero que depende del movimiento de globalización, que en el caso de la actividad turística se puede entender con el rápido crecimiento de las ciudades turísticas por las grandes inversiones multinacionales para la construcción de esa infraestructura que necesita para dar los servicios necesarios y la atención de la demanda masiva de turistas que visitan esos espacios-ciudades.

La transformación de los paisajes naturales y el crecimiento de los destinos turísticos en las áreas urbanas se ven afectados por la visión que tiene de ellos los promotores turísticos, así lo expresa y lo plantea Henri Lefebvre (1974), quien consideraba que no podía verse la transformación de la ciudad industrial desde adentro, ya que la nueva ciudad surgió desde el exterior y cambió el interior de la misma. La transformación turística de las regiones fueron moldeadas de acuerdo a las necesidades de la demanda turística, es decir, el paisaje entra en un proceso de apropiación, funcionalización y homogenización (Palafox, Madrigal y Zizumbo; 2011), ya que el cambio acelerado de estas regiones se ha dado desde afuera, promovido por las políticas globales y nacionales en las áreas turísticas, así el turismo es una vía que articula sólo el crecimiento económico e incrementa las desigualdades (Wilson; 2008).

El paisaje natural se va transformando desde este enfoque exógeno del crecimiento de las ciudades y permite entender el crecimiento acelerado del desarrollo de las infraestructuras y de los servicios que van cambiando el paisaje, la sociedad y el ambiente en las ciudades turísticas en las últimas décadas en los países donde se implanta esta actividad, con el consiguiente deterioro del paisaje natural. El paisaje natural con que cuentan los países han tenido una gran importancia en las políticas globales y nacionales para el desarrollo del turismo.

Dicho de otra manera el proceso de apertura comercial y liberación de aranceles conocida como globalización, así como sus implicaciones financieras, políticas, sociales y ambientales en la economía mundial impactando al turismo en forma eficaz. Buades (2006) plantea que durante el periodo de 1956 al 2006, el turismo se constituye como la mayor industria legal del mundo, en promedio genera el 11% del Producto Mundial Bruto y de las exportaciones, en contraste con el sector automotriz y el petróleo, alcanza un 7% a escala global, y en consecuencia ha cuadruplicado la economía mundial en el periodo establecido.

Sin embargo, la generación de empleos y la inversiones en infraestructura para atender la demanda son una importante parte del desarrollo, pero a un costo muy alto, como la pérdida de recursos naturales, el detrimento de la mano de obra y los servicios a las poblaciones residentes (Palafox, et.al; 2010). Es claro, que existía un paisaje natural en las regiones que ahora se dedican a la actividad turística y que han sido impactadas por esta actividad que ha modificado el paisaje en periodos de tiempo relativamente cortos.

Para complementar se puede hablar al mismo tiempo de que la urbanización ha alcanzado ya una dimensión global y dentro de ella se encuentran las ciudades turísticas, con la creciente concentración

de inversiones de capital fijo, la creación de nuevas necesidades y demandas efectivas, y un modelo de circulación tendiente al plusvalor basado en la apropiación y explotación (Harvey; 1997), y que todo ello emana de la dinámica del modo de producción capitalista, que ahora invierte en la actividad turística transformando así los paisajes naturales.

En este sentido, las políticas económicas globales están generando a través del turismo, una nueva forma de colonización mediante la mercantilización de los espacios generando una transformación económica, socio-espacial y cultural en los países receptores (López y Marín; 2010) cambiando de esta manera los paisajes naturales. Así mismo, Lanfant (1980) afirma que la elección de los lugares para la inversión turística no son imprevistos y azarosos, esta mercantilización y modificación del espacio afecta al crecimiento de las ciudades, en lo urbano, en los movimientos migratorios y en la depredación ecológica, sobre todo aquellas que se localizan cerca o sobre el litoral cambiando el paisaje natural.

Este fenómeno de transformación puede llevar al agotamiento de un destino turístico, por ejemplo “la creación del destino de Cancún, implicó devastar la naturaleza y alterar el relieve del terreno, el proyecto contemplaba un uso racional, lo cual no ocurrió [...] Cancún sirve como ejemplo para demostrar -la teoría de la autodestrucción del turismo- que establece que un destino turístico determinado atrae un turismo en masa que lleva a una degradación ambiental” (Cordero; 2003, pp. 84-85).

## 2. El turismo agente transformador en las regiones del tercer mundo

La economía del capital ha sido dominante en el desarrollo de los países del tercer mundo, ya que a través de la apertura fronteriza se fortalece la comercialización global de productos y servicios; en este sentido el crecimiento turístico ha sido constante y las tendencias indican que estas economías crecerán al orden del 4.4% anual hasta el 2030 (OMT; 2013). Por lo anterior, se plantea el análisis de las ciudades en el marco de la globalización, a través de cuatro categorías, a saber: a) el desarrollo del sistema financiero; b) la revolución informática; c) reducción de costos en el transporte; y d) la reducción de salarial (Harvey; 2000).

Continuando con el planteamiento del geógrafo David Harvey (2000), el proceso de comercialización global ha influido en la transformación del paisaje por el quehacer turístico, toda vez que esta actividad económica necesita de los recursos naturales y su alto valor paisajístico con que cuentan, para la promoción y presentación de los bienes y servicios que esta industria ofrece. Se necesita también trasladar las masas de turistas a estos paisajes naturales del tercer mundo. Todo esto ha generado una flexibilización laboral. El mencionado autor lo amplía de la siguiente manera:

El sistema financiero a través de la desregulación del capital al interior y entre países, ha adquirido poder sobre otros sectores productivos, es decir que ahora el sistema financiero no se preocupa por producir objetos sino dinero.

La revolución informática ha acelerado las comunicaciones entre los países, lo que permite el acceso al prenocimiento de los destinos, la oferta de atractivos y la adquisición de bienes y servicios.

La reducción de los costos de transporte ha permitido la movilidad entre las regiones, así como un aumento en la demanda de los mismos, de ahí la aparición de nuevos destinos en el mercado turístico, así como la diversidad de los mismos.

La aparición de nuevos destinos turísticos ha provocado la migración por la oferta de nuevos espacios de trabajo, sin embargo, la desregulación financiera, así como la optimización de las ganancias ha provocado la flexibilización de la fuerza de trabajo, impactando directamente en el poder adquisitivo de los trabajadores del sector, teniendo impactos en el tejido social.

Para Harvey (2000) estos elementos ha sido determinantes en la política económica global que van cambiando las ciudades y estos cambios tienen también un impacto en el sector turístico, que ha sido expansivo, al convertirse en un eje para la acumulación de capital, a través de la creación de los Grupos Turísticos Internacionales (Palafox; 2013), los cuales por medio de la inversión en los países del tercer mundo, fomentan el crecimiento de las zonas urbanas por los flujos migratorios endógenos y exógenos que provocan, todo ello para solventar las demandas de espacios en los centros turísticos a los que arriban tanto, los turistas como los locales, unos en busca “del paraíso vacacional” y otros en busca de oportunidades, en esos destinos. Algunos en sus inicios sin centro urbano de apoyo para la actividad turística, un ejemplo de ello es la ciudad de Cancun.

En este sentido, a principios del siglo XX solo existían 7 u 8 ciudades en el mundo con una población de un millón de habitantes, para el siglo XXI, existen aproximadamente 400 ciudades con un millón de habitantes, es decir que el 50% de la población mundial vive en zonas urbanas, lo cual crea diferentes desafíos en las cuestiones ambientales, culturales y sociales de la población, de seguir con esta tendencia el fenómeno de crecimiento de las ciudades plantea un reto a enfrentar (Harvey; 1997).

Así, los centros turísticos provocan el surgimiento de espacios urbanos en donde existe un desarrollo social limitado, provocada por una globalización asimétrica la cual crea un efecto negativo en las comunidades (Guimarães; 2005), es decir, se amplía la brecha de desigualdad. Este efecto genera un impacto negativo en el empleo al contraer las retribuciones económicas y la flexibilización del trabajo, generando un mayor número de habitantes debajo de la línea de bienestar tanto al interior como al exterior de cada país.

De esta manera, Wilson (2008) afirma que la política turística se ha orientado a la creación de infraestructura de servicios donde la industria del turismo sólo hace el análisis costo – beneficio para su crecimiento. La construcción de vías de acceso y servicios para las nuevas ciudades es con el propósito de que los GTT's se instalen en las comunidades de los países emergentes, quedando al margen la sociedad y el deterioro consecuente del paisaje.

Esta política ha creado la masificación de la actividad, factor que ha intensificado la transformación del paisaje, al crearse aeropuertos, vías de comunicación terrestre, puertos marítimos, centros comerciales por un lado, así como hoteles, restaurantes, clubes de playa, en suma al crecimiento desmedido de las áreas urbanas por la búsqueda de nuevas oportunidades y mejora en la calidad de vida (Palafox, Pineda y Anaya; 2013), espacio donde habitan y conviven las comunidades receptoras, que atiende al turismo y que además requieren de servicios básicos (agua, luz, drenaje, escuelas, parques, entre otros).

Asimismo en los países en desarrollo de la América Latina que han tenido una vocación en la actividad turística, la CEPAL (2011) menciona que en la región los ingresos por turismo representan el 31% del Producto Interno Bruto (PIB). No obstante, la región del Caribe es una zona con altos índices de pobreza, en donde 6.5% de la población sobrevive con \$1.25 dólares por día (Banco Mundial; 2012), es decir, que el desarrollo del turismo no ha generado los beneficios esperados en la región.

Sin embargo, la contribución al PIB rondó por el 14.5% en la zona (CEPAL, 2011), además el área del Caribe se posicionó como la segunda región con peores previsiones en cuanto al crecimiento real del

PIB por concepto de turismo para los próximos 10 años, lo que deriva en la reflexión de que a pesar de aumentar en número de visitantes, la derrama económica provocada del turismo en su mayoría es considerada una fuga de capitales, ya que la recepción de la riqueza se centra en las compañías transnacionales.

Lo anterior se origina por que los países en desarrollo cuentan riquezas naturales, uno de ellos son los litorales costeros de alto valor paisajístico, lo que les atribuye un gran atractivo para el impulso de la actividad turística mediante la modificación del paisaje. En este sentido, los litorales de los países en desarrollo como “las playas, lagunas y el mar, son elementos de la naturaleza que poseen una alta valoración y motivan el desplazamiento turístico. Los recursos naturales asumen gran protagonismo, tanto para el turismo como en el contexto de otras actividades económicas” (Benseny; 2006: 103).

Por lo que la visión de los proyectos turísticos tiene una visión parcial, ya que “los administradores y planificadores del turismo perciben el paisaje como un nuevo recurso para desarrollar la actividad económica” (Palafox, et.al; 2010: 470), al tomar en cuenta sólo el aspecto económico dejando de lado el ámbito social y ambiental (Vargas, Castillo y Zizumbo; 2011).

A decir de Figueroa (2004) en la producción de los espacios de la actividad turística en los litorales, los espacios se vuelven polifuncionales y en otros se vuelven especializado por un tiempo determinado. Pero todos los espacios están determinados por los intereses particulares, así como por el uso del suelo. Estos dos aspectos se ven promovidos en primer lugar por las grandes empresas que invierten en los destinos y que son impulsados por las políticas públicas locales. Es decir, que la complejidad de la producción y gestión de los espacios turísticos en las regiones de los países en desarrollo que cuentan con los atractivos naturales de interés a esta industria, requieren de aproximaciones multidisciplinarias que puedan verificar todas las variables espaciales, sociales, económicas, políticas y ambientales para un mejor desarrollo de las regiones.

Así, el turismo se basa primordialmente en el consumo del espacio del territorio, es decir, de los recursos naturales de las regiones que se encuentran fijos en el sitio, por lo que se deben consumir in situ y por lo tanto son los consumidores los que deben movilizarse para disfrutar de ellos. Para ello el turismo requiere de una infraestructura específica, al tiempo que transforma el paisaje natural preexistente e influye en la vida social y cultural del lugar.

La actividad turística trae consigo también nuevas actividades productivas que modifican el proceso de producción en las regiones donde se implanta, fomentando las actividades de consumo que demanda el turismo. Esta actividad influye de manera directa en la producción del espacio y genera una refuncionalización del mismo, el cual va creando la “urbanización turística” (Mullins;1991 en Korossy y Henriques; 2014).

En los espacios de los países del tercer mundo donde se ha implantado la actividad turística, se han masificado los destinos provocando que el crecimiento, la apropiación y el desarrollo de las regiones se den directa o indirectamente en función del turismo, aunque es claro que no solo de esta actividad vivirán la mayoría de los destinos turísticos. Así mismo, los nuevos ciclos socio económicos por la actividad turística, crean una nueva racionalidad en el uso y ocupación de los territorios, estos nuevos sistemas son elementos que van modificando y transformando el paisaje natural en esos países en desarrollo.

Todo esto se ha dado en nombre del desarrollo económico con las consecuencias socio ambientales conocidas. Las regiones con función turística frecuentemente se renuevan en su imagen e infraestructura para poder mantenerse competitivas en el mercado global, dejando en segundo término el bien social de las comunidades y el cuidado de los recursos naturales.

En resumen la industria turística es promovida por los organismos internacionales, que buscan el desarrollo en los países emergentes, un turismo de masas que demanda muchos espacios, infraestructura y servicios. Esto ha transformado y modificado los escenarios naturales en pro del “desarrollo sustentable”, con los beneficios económicos de las grandes corporaciones multinacionales y con las consecuencias de deterioro en las regiones donde se implantan, dejando a las comunidades locales más problemas que beneficios pues los crecimientos provocados por la actividad se dan a un ritmo acelerado para satisfacer las necesidades de infraestructura y servicios que demanda el turismo.

## Consideraciones finales

Los paisajes naturales son el principal elemento para la promoción de las regiones donde se desarrollan actividades turísticas, con la finalidad de crear la imagen de un destino para promocionarlo y venderlo en el mercado mundial. El turismo ha crecido en las últimas décadas como uno de los promotores del desarrollo económico orientado por los organismos internacionales en los países emergentes, aprovechando los recursos naturales de los mismos. Esto ha generado cambios y transformaciones en los territorios de los países donde se implanta la actividad turística a un ritmo más acelerado que en otros lugares, ciudades o urbes no turísticas, generando una serie de impactos en las regiones tanto positivos como negativos, pero que al final incrementan las desigualdades en estos lugares. Es decir, que la industria turística como política para el desarrollo en los países del tercer mundo han modificado el territorio y se han apropiado de los espacios naturales estratégicos, para implantar la infraestructura que se requiere para su crecimiento económico en las regiones, aún ritmo más acelerado del normal creando cinturones de pobreza, falta de servicios y equipamiento, entre otros en las sociedades locales.

Dentro de los diversos enfoques para el análisis de la apropiación de los recursos naturales, el que se utilizó en este trabajo es el que ha propuesto David Harvey (2000), con su visión crítica para comprender las transformaciones que han experimentado las ciudades ante su crecimiento y el desarrollo de las mismas. Esos constantes cambios, en el caso de las ciudades turísticas, tienen un impacto mayor al recibir un gran número de turistas, los cuales demandan una serie de servicios por un periodo relativamente corto tiempo dependiendo de sus objetivos, además de los movimientos migratorios internos y externos que se generan por la actividad turística. Este enfoque permite ir un poco más allá en el análisis del crecimiento de las comunidades que reciben al turismo, en el caso de las comunidades receptoras localizadas sobre la costa, el proceso se acelera, ya que la industria turística se apropia de los espacios con alto valor paisajístico para invertir en infraestructura y servicios para satisfacer las necesidades de la demanda, pero este proceso se promueve con mayor intensidad en las sociedades del tercer mundo quienes reciben el apoyo de los organismos internacionales.

El proceso de transformación en las ciudades turísticas tiene una de sus bases en la propiedad y uso del suelo. Sin embargo, el sistema financiero analiza donde realizar sus inversiones en los espacios con mejor ubicación, en el marco del paisaje con mejores atributos para su explotación, lo que le permite invertir en los terrenos apropiados para la actividad turística. Esto va generando cambios rápidamente el uso del suelo. En el caso de las áreas que cuentan con extensiones de playa, la industria turística desarrolla grandes hoteles y áreas de servicios para los visitantes, provocando en ocasiones el desalojo de las co-

comunidades locales de los litorales convirtiendo las playas comunitarias en playas de acceso restringido.

Por otro lado, el abaratamiento de los transportes, así como la extensión en su tamaño, han servido para desarrollar el turismo de masas, al movilizar mayores flujos de personas y reduciendo los costos, lo cual ha permitido que las temporadas alta y baja paulatinamente vayan desapareciendo, manteniendo un flujo turístico durante todo el año. Al mismo tiempo, junto con los grandes transportes de la época, las nuevas tecnologías sirven para comunicar, promover, difundir y vender un destino turístico, utilizando al Internet donde se puede consultar y conseguir información al respecto de las actividades turísticas que los consumidores desean llevar a cabo.

Los paisajes naturales de los países del tercer mundo y sus transformaciones, desde este enfoque, nos permite entender cómo se dan los crecimientos acelerados de las ciudades turísticas, que a la vez, se ven afectadas por las migraciones internas y externas, como se ha dicho, dejando al margen la demanda de servicios básicos y sociales de las comunidades receptoras, que superan la capacidad de respuesta de los gobiernos locales, creando niveles de mayor desigualdad en las comunidades y regiones locales.

Los paisajes naturales de las regiones del tercer mundo y de su desarrollo turístico, realizando radiografías que permitan un mejor diagnóstico de estas ciudades turísticas, para encontrar mejores respuestas a las causas que provocan la acelerada transformación del espacio turístico, para que durante el proceso de la planeación del crecimiento de las ciudades turísticas, se incluyan políticas para mantener y conservar los paisajes en los países en desarrollo y construir con la visión sustentable del crecimiento equilibrado; en lo económico, sociocultural y ambiental.

Los paisajes naturales de las regiones del tercer mundo son su riqueza y la industria turística se está apropiando de ellos para su crecimiento.

## Literatura citada

- Benseny, Graciela. 2006. El espacio turístico litoral, *Aportes y transferencias*, 10 (2): 102-122.
- Banco Mundial. 2012. *Pobreza*, <http://datos.bancomundial.org/tema/pobreza> (15 de agosto de 2014).
- Buades, Joan. 2006. Turismo, la globalización invisible, en: *Pueblos*, (22): 41-42, [http://www.turismo-responsable.org/Investigacio\\_debate/0608\\_trasnacionales\\_jbuades.html](http://www.turismo-responsable.org/Investigacio_debate/0608_trasnacionales_jbuades.html) (15 de agosto de 2014).
- Bineswaree, Bolaky. 2011. La competitividad del turismo en el Caribe, *Revista CEPAL*, (104): 55-79.
- Cordero Ramírez, Javier. 2003. *Planeación estratégica de marketing XXI para destinos turísticos y empresas*, Universidad Autónoma de Baja California, México.
- Figueroa Sterquel, Rodrigo (2004). La producción del espacio turístico litoral, hacia una aproximación conceptual, *Revista Geográfica de Valparaíso*, (35): 77-93. Disponible en: <https://geografiadelturismo.files.wordpress.com/2011/11/01-rodrigo-figueroa-sterquel-rgv-35-2004-77-93.pdf>
- Guimãraes, Roberto. 2002. La ética de la sustentabilidad y la formulación de políticas de desarrollo, H. Alimonda (Coord.), *Ecología política, naturaleza, sociedad y utopía*, pp. 53 – 82, CLACSO, Argentina.
- Guimãraes, Roberto. 2005. Las perspectivas del desarrollo social ante una globalización asimétrica y con crecientes desigualdades sociales, *The Inequality Predicament*, Organización de las Naciones Unidas, New York.
- Harvey, David. 1997. Globalización y urbanización, *6º Encuentro de Geógrafos en América Latina*, 7 al 21

- de marzo, Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Harvey, David. 1977. *Urbanismo y desigualdad social*, Editorial Siglo XXI, España.
- Harvey, David. 2008. El Derecho a la Ciudad, *New Left Review*, (53): 23 -39.
- Harvey, David. 2000. Mundos urbanos posibles, en: *Megacities Foundation*, La Haya, Holanda, Capítulo 1, pp. 177-197.
- Lanfant, Marie Françoise. 1980. Introducción: El turismo en el proceso de internacionalización, *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, XXXII (1): 14-45.
- Lefebvre, Henry. 1974. La producción del espacio, *Revista de Sociología*, (3): 219-229.
- López Santillán, Ángeles. y Gustavo Marín Guardado. (2010). Turismo, capitalismo y producción de lo exótico; Una perspectiva crítica para el estudio de la mercantilización del espacio y la cultura, *Relaciones*, XXXI (123): 219-258.
- Mullins, Patrick (1991). Tourism urbanizations, *International Journal of Urban Regional Reserch*, 15 (3) 326-342.
- Nogués Pedregal, Antonio Miguel. 1995. Antropología y turismo rural. Una contingencia necesaria, *Gazeta de Antropología*, No. 11. Disponible en: [http://www.ugr.es/~pwlac/G11\\_08AntonioMiguel\\_Nogues\\_Pedregal.html](http://www.ugr.es/~pwlac/G11_08AntonioMiguel_Nogues_Pedregal.html) (15 de agosto de 2014).
- Palafox Muñoz, Alejandro, Gabriela Pineda Sánchez y Julia Sderis Anaya Ortiz. 2013. The perception of resident in a tourist destination, A. Alvarado Herrera, y A. González Damián (Coords.), *Sustainable Tourism Management*, pp. 121 – 142, Universidad de Quintana Roo, México.
- Palafox Muñoz, Alejandro, Lilia Zizumbo Villarreal y Delfino Madrigal Uribe. 2011. Apropiación, funcionalización y homogenización del espacio para el desarrollo turístico de Quintana Roo, México, *Caderno Virtual de Turismo*, 11 (2): 282-293.
- Palafox Muñoz, Alejandro, Lilia Zizumbo Villarreal, Emilio Arriaga Álvarez y Neptalí Monterroso Salvatierra. 2010. Introducción al estudio del turismo a través del materialismo cultural, *Polis*, 9 (25): 461-486.
- Palafox Muñoz, Alejandro, Lilia Zizumbo Villarreal, Emilio Arriaga Álvarez. 2010. El turismo como eje de acumulación: caso el sector hotelero en México, *Muticiencias*, 10 (2): 193-201.
- Palafox Muñoz, Alejandro. 2013. El turismo como eje de acumulación, *Nómadas*, Edición Especial de América Latina, pp. 161 – 174.
- Portillo, Alfredo. 2002. Una estrecha relación entre el turismo, la Geografía y el mercadeo, *Geoenseñanza*, 7 (1-2): 109-113.
- OMT. 2013. *Panorama del turismo internacional. Edición 2013*, Organización Mundial del Turismo, España.
- Santos, Milton. 1995. *Metamorfosis del espacio habitado*, Editorial Oikos-tau, España.
- Santos Pires, Paulo. 2011. Marco teórico – metodológico de los estudios de paisaje, *Estudios y Perspectivas del Turismo*, 20 (3): 522-541.
- Vargas Martínez, Elva Estgher, Marcelino Castillo Nechar y Lilia Zizumbo Villarreal. 2011. Turismo y sustentabilidad: una reflexión epistemologica, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20 (3): 706 – 721.
- Wilson, Tamar Diana. 2008. The impacts of Tourism in Latin American, *Latin American Perspectives*, 35 (3): 3-20.

# LA CONSTRUCCIÓN DEL TURISMO EN NUEVOS DESTINOS: LUCES Y SOMBRAS. EL CASO DE LA RIOJA (ESPAÑA)

The construction of tourism in new destinations: lights  
and shades. A case study: La Rioja (Spain)

---

Sergio Andrés Cabello<sup>1</sup>, Nuria Pascual Bellido<sup>2</sup>

Fecha de recepción: 5 de septiembre de 2014

Fecha de aceptación: 22 de abril de 2015

---

1- Nacionalidad: Española. Grado: Doctor en Ciencias Políticas y Sociología. Especialización: Sociología del Turismo. Adscripción: Universidad de La Rioja. Correo electrónico: sergio.andres@unirioja.es

2- Nacionalidad: Española. Grado: Doctor en Geografía e Historia. Especialización: Geografía Humana. Adscripción: Universidad de La Rioja. Correo electrónico: nuria-esther.pascual@unirioja.es

## Resumen

*En las últimas dos décadas, prácticamente cualquier lugar se ha convertido en un destino turístico, poniendo en valor sus recursos, sean del tipo que sean (naturaleza, rural, montaña, cultural, gastronómico, industrial, etc.). Sin embargo, no todos ellos estaban preparados para tal fin, ni los resultados han sido los esperados, en tanto en cuanto las expectativas depositadas por promotores, administraciones, etc. El objetivo de este artículo es analizar la evolución del turismo en La Rioja (España), una región que en su conjunto se incorporó tardíamente a este sector de actividad, a partir de la segunda mitad de la década de 1990. Para llevar a cabo el presente artículo se han empleado fuentes secundarias, partiendo de la escasa bibliografía acerca de la cuestión, y analizando fuentes estadísticas y las políticas y actuaciones desarrolladas en La Rioja por las diferentes agencias institucionales y agentes turísticos.*

**Palabras clave:** *Enoturismo, turismo cultural, turismo rural, turismo de naturaleza, La Rioja.*

## Abstract

*In the last two decades, almost any place has become a tourist destination, reflecting the value of their resources, whatever they are (nature, rural, mountain, cultural, gastronomic, industrial, etc.). Yet, neither all of them were prepared for such purpose, nor the results that were expected have been achieved, with regard to developers and administration prospects. The aim of this paper is to analyze the evolution of tourism in La Rioja (Spain), a region which joined this sector very late, specifically, from the second half of the 1990s. To carry out this paper, secondary sources have been used. The literature on this subject is really sparse so, we have based the research on statistical sources, as well as, on the policy of institutional agencies and the actions taken by tourism stakeholders.*

**Keywords:** *Wine tourism, cultural tourism, rural tourism, nature tourism, La Rioja (Spain).*

## Introducción

La Rioja es una región española situada en el noreste de la Península Ibérica, en el valle del Ebro y con el sur de la misma formada por la cadena montañosa del Sistema Ibérico. Es la Comunidad Autónoma peninsular más pequeña y la que cuenta con menos habitantes, concretamente 5.034 Km<sup>2</sup> y su población se situaba en 2013 en 322.027 personas (INEa, 2014). Estos datos implican que La Rioja representa el 1% de la extensión de España y el 0,68% de sus habitantes. Sin embargo, La Rioja es una de las diecisiete Comunidades Autónomas que conforman el Estado Español, lo que conlleva una institucionalización administrativa y política, así como el hecho de contar con competencias e instituciones en numerosos ámbitos y materias (Andrés, 2007).

Mapa 1. Ubicación de La Rioja en España



Territorio diverso, el sur está formado por cadenas montañosas con cumbres por encima de los 2.000 metros (el Sistema Ibérico), y el norte se ubica en el valle del Ebro, situándose entre ambos una zona de somontano. Uno de los hechos más importantes de la configuración territorial de La Rioja es su estructuración en siete valles que atraviesan la región de sur a norte, lo que también conforma un territorio heterogéneo y que confiere una identidad territorial a cada uno de ellos. Aunque los valles se diluyen en su tramo final, es una identificación poderosa que sigue siendo empleada en la actualidad.

La región se había caracterizado, a grandes rasgos, a lo largo de su Historia por una importante presencia del sector primario: en una primera etapa, que se extiende prácticamente hasta el siglo XIX, nos encontramos con la presencia de un importante sector ganadero ovino en las zonas de sierra que dará lugar a una potente industria textil, que se hundirá con la industrialización (Giró, 2003); en la segunda etapa, a partir de la segunda mitad del siglo XIX, es la zona norte la que toma un protagonismo desconocido con el desarrollo del sector vitivinícola y la creación de un potente sector que llega hasta nuestros

días. Sin embargo, La Rioja será uno de los territorios del interior peninsular que se quede en un segundo plano en la industrialización del país durante la dictadura franquista (1939-1975), ya que este régimen focalizó la misma en una serie de enclaves, lo que provocó importantes movimientos migratorios interiores y un éxodo rural que despobló buena parte de este medio. La Rioja no fue una excepción, aunque haya podido desarrollar un sector secundario, especialmente vinculado a las manufacturas y al sector primario, a partir de la década de 1970. Territorialmente, y desde los procesos de éxodo rural, el sur serrano de la región se ha ido despoblando para concentrarse los habitantes del territorio, así como la gran mayoría de las actividades productivas, en el norte de la misma, en un fenómeno que se observa desde finales del siglo XIX.

En este contexto en el que nos situamos, ¿qué papel ha desempeñado el sector turístico?, o mejor dicho: ¿cómo ha surgido el turismo en La Rioja?, ¿qué aspectos se han puesto en valor para formar una oferta turística?, ¿cuáles han sido sus resultados?, ¿ha existido una planificación?, etc. Son numerosas las preguntas que podemos hacernos en este sentido, y obviamente las respuestas no son sencillas y obedecen a numerosos factores y variables. El presente artículo pretende responder a estas preguntas y lo hace partiendo de una reflexión teórica acerca de la evolución del sector turístico, especialmente en zonas como La Rioja, que no han tenido una tradición turística. A continuación, nos centraremos en el caso riojano a través de fuentes secundarias, especialmente las referidas a las estadísticas y a las derivadas de las instituciones y agentes vinculados al turismo en la región.

## 1. La evolución de turismo en zonas sin tradición

Para entender las bases del turismo en La Rioja hay que partir de supuestos interrelacionados. En primer lugar, La Rioja es uno de esos territorios sin apenas tradición turística, que no había desarrollado una infraestructura porque no contaba con los elementos que movían a la demanda. Exceptuando el caso de la localidad de Ezcaray y su estación de esquí (Valdezcaray), como veremos más adelante, el resto de la región era prácticamente un desierto turístico hasta la década de 1990. En segundo lugar, el turismo como un sector emergente, relacionado con la diversificación de la oferta y la demanda, implica que prácticamente cualquier lugar se convierta en destino en sí mismo, generándose una serie de infraestructuras y un posicionamiento. El turismo se convierte así en un sector estratégico y ningún territorio (país, región, comarca, municipio, etc.), va a renunciar a ello (Rubio, 2003). El desarrollo de este sector a partir de la segunda mitad de la década de 1990 también será empleado como respuesta a las transformaciones estructurales de los modelos productivos, por ejemplo en los territorios que sufren reconversiones industriales o la finalización, por insostenibilidad, de sus labores tradicionales. Este factor es muy relevante en el caso del turismo rural, fomentado desde la Unión Europea y sus programas, así como por el resto de las administraciones, como una herramienta de estabilización de la población del medio rural, y es que “en todos estos programas, e independientemente del ámbito de actuación, figuran medidas concretas relacionadas con el fomento de inversiones turísticas en el medio rural a través, principalmente, del agroturismo y del turismo rural” (Diéguez et ál., 2014:80). Estas zonas, que han sufrido el descenso, cuando no el colapso, de sus actividades primarias y secundarias (en el caso de las existentes), se agarrarán al turismo como una “tabla de salvación”. La actividad turística aparecerá en todos los planes de desarrollo

o de actuación sobre zonas en declive o en crisis, de las que el medio rural será una de las más relevantes y determinantes, habiéndose desarrollado una ingente cantidad de estudios empíricos sobre la cuestión, que ofrecen visiones diferentes sobre sus resultados. Son estudios de casos que carecen de una globalidad, y que hacen referencia a regiones, comarcas y municipios.

Surgirán nuevos productos y modelos, que responden a los cambios de motivación de la demanda, relacionados con valores postmodernos, y con la diversificación de una oferta que, al menos en el caso de España, se había centrado en el “turismo de sol y playa”, uno de los motores centrales de la economía española. En este sentido, cobrará importancia el denominado “turismo de interior” a partir de la década de los 90, un proceso que en el caso español comenzará con un importante retraso con respecto al resto de Europa (Valenzuela, 2008). Al turismo rural se añadirán otros como el turismo de naturaleza y de montaña, el deportivo y de aventura, el cultural, el gastronómico, el enoturismo, el cinegético, el industrial, y un largo etc. que nos lleva de nuevo a la puesta en valor de cualquier elemento, diferencial o no, como destino turístico, haciéndose “necesario diversificar los destinos, buscar el traspais, el interior, convirtiendo los espacios visitados en productos de consumo cultural, en lugares con capacidad de generar actividad económica, reconquistando espacios para convertirlos en lugares de atracción turística” (Pillet, 2011:726). Se produce también un cambio en la demanda ya que “el turista huye del viaje organizado y del paquete turístico como de los destinos concurridos, designados tradicionalmente como lugares de vacaciones” (Pillet, 2012:346) ya que “el turista actual está informado, tiene experiencia y criterio para tomar sus decisiones y pretende que su elección de producto turístico sea un reflejo de su forma de ser y de sus preferencias” (Requejo, 2007:116).

Uno de los ámbitos más relevantes del turismo de interior ha sido el desarrollo del enoturismo en las zonas vitivinícolas, lo que ha generado uno de los productos turísticos más exitosos, generándose sinergias con otros recursos como pueden ser la gastronomía, el paisaje, la monumentalidad, etc. (López-Guzmán y Sánchez, 2008).

Pero el turismo también hay que entenderlo en un contexto más amplio, aquel que hace referencia al conjunto del territorio y a la identidad. El turismo supone la puesta en valor, o revalorización, de una serie de elementos del lugar en cuestión: “la actividad turística reproduce y recrea imágenes que trasladan al consumidor los valores del destino. De esta manera se contribuye a generar lugares comunes con significado unidos indefectiblemente a una identidad o, mejor, a unas identidades” (Santos, 2008:196). Esto repercute no sólo en el ámbito productivo sino que implica señalar qué aspectos son importantes, cuáles se van a cuidar, conservar o rehabilitar, incluso señalar. Es decir, va a repercutir directamente y bidireccionalmente en los propios discursos sobre el “nosotros”. Un ejemplo lo representan las numerosas ferias y eventos que han surgido en torno a un producto de una zona o una actividad, cuando en no pocas ocasiones estas ya han desaparecido y lo que asistimos es a una representación de las mismas, pero que sirve para ponerlas en valor y conservar la memoria, aunque lo que recordaremos su representación. En general también se produce “una sobrevaloración (que ya hemos mencionado) que todos tendemos a hacer de nuestros propios recursos patrimoniales locales, tan ligados a nuestra memoria, a nuestras vivencias, a nuestra identidad” (Prats, 2011: 256).

Otro factor importante lo conforma el entramado institucional de España. Hay que tener en cuenta que España se estructura en diversos niveles territoriales, y que todos ellos asumen competencias en el ámbito turístico: el estatal, el autonómico y el municipal, sin olvidar el provincial en el caso de aquellas

Comunidades Autónomas compuestas por varias provincias, que cuentan con Diputaciones. No es el caso de La Rioja, una Comunidad Autónoma uniprovincial, por lo que en ella operan los tres ámbitos señalados inicialmente. Y no podemos olvidar las medidas de la Unión Europea, que también afectan al turismo. Es decir, las decisiones acerca del turismo se toman en tres niveles, aunque es el autonómico el que más nos interesa en este artículo ya que será determinante en la planificación y gestión del turismo. Así, el Estatuto de Autonomía de La Rioja de 1982 señala en el Artículo 8.9., que hace referencia a las competencias exclusivas de la región, “La promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial” (1999:13).

Pero el turismo es un ámbito de actuación transversal, ya que le afectan, y afecta, a otras materias (Rubio y Mazón, 2009). Desde las infraestructuras y las redes de comunicación, pasando por las medidas de protección tanto del medio ambiente como del patrimonio, sin olvidar la promoción del empleo, entre otras. Es decir, el turismo se ha empleado también como una justificación para determinadas actuaciones y actividades, y se ha convertido en uno de los principales ejes y líneas estratégicas de planes, programas, etc. Sin duda alguna, y como veremos posteriormente, un ejemplo muy claro en este sentido será el turismo rural, incorporado en todos los planes de desarrollo rural siguiendo el modelo de los programas LEADER de la Unión Europea, pero sin olvidar los relativos al ámbito estatal y el autonómico.

## 2. Metodología

El análisis del turismo en La Rioja cuenta con una escasa producción científica. Partiendo que es un subsector relativamente reciente en el tiempo, su despegue no es hasta comienzos del siglo XXI, no se ha generado un gran corpus teórico y empírico en su análisis y reflexión. Además, en este sentido, conocemos de la existencia de algunos estudios que no han contado con difusión. Este hecho supone una importante limitación metodológica ya que nos impide disponer de datos empíricos más allá de las fuentes estadísticas relativas a la evolución de la oferta y la demanda, que también recogemos en este artículo. En este sentido, uno de los estudios más recientes es el realizado por Sergio Andrés Cabello y Nuria Pascual Bellido acerca del impacto del turismo en las zonas de montaña de la región dentro de las estrategias de desarrollo rural, financiado por el Instituto de Estudios Riojanos (IER). A través de un extenso trabajo de campo cualitativo, y novedoso en la región, se analizó el valor del turismo en estas comarcas de La Rioja y las disonancias existentes entre el discurso institucional y el de los agentes vinculados al turismo, así como su impacto real en el desarrollo rural (Andrés y Pascual, 2014).

Además de basarnos en los pocos estudios científicos relacionados con el turismo en La Rioja, hemos empleado otros materiales procedentes de planes y programas de actuación y de campañas institucionales y de los agentes turísticos de la región. Consideramos que son fuentes relevantes en tanto en cuanto nos muestran los puntos en los que se han hecho hincapié dentro de la política turística, y qué elementos han sido puestos en valor, todo ello desde una perspectiva secuencial. El Gobierno de La Rioja, especialmente desde su Dirección General de Turismo; los ayuntamientos de la región; entidades supramunicipales como son los Grupos de Acción Local (GAL) que gestionan los fondos europeos procedentes de los programas LEADER y FEDER y las Mancomunidades de Desarrollo Turístico, constituidas para acceder a programas estatales; y los propios agentes turísticos (promotores, restauradores, hoteleros, propietarios de alojamientos turísticos, bodegas, etc.) han generado, y lo siguen haciendo, una inabarcable cantidad

de materiales que nos muestran la evolución de la oferta turística, acrecentados por la expansión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Desde el punto de vista metodológico, está por realizar un estudio integral del turismo en La Rioja, ya que hasta la fecha nos encontramos con trabajos puntuales. La señalada ausencia de reflexiones teóricas e investigaciones empíricas también ha podido tener su incidencia en la planificación del turismo, ya que en no pocas ocasiones no ha existido una reflexión sobre el propio fenómeno turístico.

### 3. Las bases del turismo en La Rioja

La Rioja estaba muy lejos de ser un destino turístico hasta la segunda mitad de la década de 1990. Como la gran mayoría del territorio del interior peninsular, el turismo no era en un sector estratégico y no se habían puesto en valor los diferentes elementos que podrían configurar la oferta. Hasta ese momento, la mayoría de los alojamientos turísticos existentes se concentraban en su capital, Logroño, y eran también escasos. En el resto de la región, los establecimientos existentes estaban localizados en las cabeceras de comarca y se podían contabilizar unos pocos hoteles y hostales en pequeños municipios de las zonas de sierra, especialmente el consolidado Ezcaray. Igualmente, se contaba con algunos campings, que complementaban la oferta turística de la región. Recordemos que, hasta mediados de la década de 1990, el turismo en España era prácticamente un monocultivo de “sol y playa”, si exceptuamos la presencia de actividades de montaña (pistas de esquí) y el turismo centrado en las grandes ciudades.

Precisamente, la única excepción turística de La Rioja la constituye el caso de Ezcaray. Situada en un entorno natural privilegiado, como es el caso del valle del Oja y a los pies de la Sierra de la Demanda, con varias cotas por encima de los 2.000 metros, Ezcaray posee el título de “Primera Villa Turística de La Rioja” desde 1998, debido a su tradición en ese sentido. Ya desde la década de 1960, nos encontramos con la llegada a este municipio de familias procedentes principalmente del vecino País Vasco (por ejemplo, Bilbao se sitúa a poco más de 100 kilómetros), pero también de Madrid y otros territorios, que adquirirán en esta localidad segundas residencias debido a las características de su entorno. El fenómeno de las segundas residencias de personas procedentes de fuera de La Rioja no será exclusivo de Ezcaray, durante las décadas de 1960 y 1970 se dará en otros municipios de la región, y será el País Vasco su procedencia principal. Pero Ezcaray será la localidad que cuenta con un mayor impacto, y se puede vislumbrar en el desarrollo urbanístico del municipio, uno de los efectos más negativos del turismo en esta región.

Sin embargo, el punto de inflexión para Ezcaray y su zona lo constituye la creación de la estación de esquí de Valdezcaray en 1974 (Arnáez, 1981; Lasanta et ál., 2014). Esta infraestructura, que se ha ido ampliando hasta la actualidad, ha tenido su impacto en el turismo, contribuyendo a generar una importante infraestructura de establecimientos, de restauración, de empresas de turismo activo, etc., además de incrementarse el modelo de las segundas residencias.

Por lo tanto, y prácticamente hasta la segunda mitad de la década de 1990, hablar de turismo en La Rioja era casi hablar de Ezcaray. A esta localidad habría que añadir el desarrollo de infraestructura turística en el municipio riojabajeño de Arnedillo debido a su balneario, aunque su impacto fue mucho menor y se ha puesto en valor más recientemente con el turismo termal.

Otro hito turístico estará relacionado con el “redescubrimiento” general del Camino de Santiago, que

en su tramo riojano atraviesa media región, que vivirá un impulso sin precedentes a finales de ese periodo, y que en La Rioja afectará a varias localidades, entre ellas Logroño, Nájera y Santo Domingo de la Calzada.

Y tampoco tenemos que dejar de hablar en este punto del intento de uso turístico del entorno del pantano González Lacasa, conocido popularmente como el “Pantano de El Rasillo”, enclavado en plena sierra de Cameros, en un entorno paisajístico de gran calidad, y en el que se llegó a construir un Club Náutico, que sigue existiendo en la actualidad, pero con resultados fallidos.

Será a comienzos de la década de los 90 cuando el turismo rural comienza a ser tenido en cuenta como eje de desarrollo del medio rural. Nos encontramos ante territorios que han perdido gran parte de sus actividades productivas y de su población, debido a los procesos de éxodo rural. En el caso riojano, la despoblación afectará fundamentalmente al sur de la región, sus sierras. La incorporación de España a la Unión Europea en 1986 implicará un nuevo ámbito en la toma de decisiones, y el caso del medio rural no será una excepción. El desarrollo de los programas LEADER y la creación de Grupos de Acción Local para la promoción y el desarrollo del medio rural, serán determinantes en el papel que jugarán para el turismo rural (Pulido y Cárdenas, 2011). Una apuesta decidida por el mismo, auspiciada también por las instituciones turísticas autonómicas (Dirección General de Turismo del Gobierno de La Rioja), provocó un incremento exponencial de la oferta de alojamientos rurales, como veremos posteriormente. Sin embargo, el punto de partida del turismo rural se ha visto completamente redefinido desde sus inicios. Si en su principio se pensaba en esta actividad como un complemento a la primaria (agricultura y ganadería)<sup>2</sup>, y que el turista viviese una experiencia auténtica, en la actualidad este escenario se ha transformado y la conceptualización del turismo rural ofrece numerosas dudas, al igual que el propio medio rural.

Pero esta actividad establece una relación bidireccional con otras y el resto de medidas que afectan al territorio. Se puede decir que el turismo pasó de ser un medio para el desarrollo rural a un fin en sí mismo, y que numerosas medidas se han tomado en aras de crear una oferta turística. La rehabilitación del patrimonio, el cuidado del entorno y de los municipios, la sostenibilidad, etc., han tenido su impacto en el turismo rural, y al contrario.

El turismo rural crecía en La Rioja lentamente en la década de 1990, estableciéndose casas rurales cada vez en más municipios. Es una década en la que la demanda también se va a ir diversificando, en un periodo de consolidación de las clases medias que aumentan sus niveles adquisitivos. Así, cada vez una mayor parte de la demanda va a poder acudir a destinos turísticos más allá del periodo vacacional tradicional, lo que implicará el incremento de los periodos susceptibles de llevar a cabo un viaje, aunque este sea corto y su duración baja. Serán desplazamientos de fin de semana, puentes y otros momentos como la Semana Santa. Y serán viajeros que, inicialmente, buscarán el turismo rural y el turismo de naturaleza, que responderán a motivaciones relacionados con la autenticidad, la tranquilidad, valores ambientales, etc. En el caso de La Rioja, esta demanda tendrá su origen fundamentalmente en Madrid, País Vasco y Cataluña.

1- En la actualidad, La Rioja cuenta con tres Grupos de Acción Local que gestionan los fondos europeos dedicados al desarrollo rural: el CEIP abarca las zonas de sierra del centro y oeste de la región, la Rioja Suroriental el centro y este, y ADRA la zona vitivinícola de la Rioja Alta en el noroeste.

2- De hecho, las primeras subvenciones del Gobierno de La Rioja para la constitución de alojamientos rurales establecían la obligatoriedad de residir en el municipio donde se iba a desarrollar la actividad, aunque esta premisa fue eliminada con el tiempo, lo que abrió la creación de casas rurales y otros alojamientos a nuevos perfiles de promotores.

Sin embargo, los grandes cambios de La Rioja como destino turístico están a punto de comenzar. La gran apuesta, tanto institucional como de buena parte de los agentes, se basará en el enoturismo. Con un sector poderosísimo como es el Rioja, contando con la primera Denominación de Origen en España (1925) y la primera Calificada (1991), el turismo de vino era algo lejano en esa década de 1990, cuando todavía visitar una bodega dependía en muchos casos de redes informales. Sin embargo, la evolución del enoturismo, como veremos, tendrá un carácter expansivo y se convertirá no sólo en uno de los aspectos centrales del propio mundo del vino sino también en el faro del conjunto del turismo riojano, sobre todo a partir de la primera década del siglo XXI.

La complejidad de la oferta turística, la diversificación de la demanda y de sus motivaciones, y la competencia entre destinos va a dar lugar a que los territorios tengan que poner en valor cada vez un mayor número de aspectos que complementen la oferta y que configuren productos turísticos más globales. Además, todos los territorios van a querer convertirse en destinos turísticos, y para ello van a promocionar no sólo sus aspectos más característicos (algunos específicos, como una actividad o un hecho diferencial; que se repiten generalmente en todos los destinos, como por ejemplo el patrimonio histórico-artístico, el medio natural, el paisaje, etc.).

Por lo tanto, prácticamente todo será susceptible de tener un valor turístico, y como tal será constituido y “vendido”. Al crecimiento del turismo rural se añadirán en el caso riojano otros aspectos, tanto generales como particulares. Por ejemplo, la puesta en valor del Camino de Santiago, que sin duda tuvo un impacto turístico, se verá acompañada por el turismo cultural y el patrimonial o monumental. El punto de inflexión lo constituyó la declaración de los Monasterios de Suso y Yuso de San Millán de la Cogolla como Patrimonio de la Humanidad por parte de la UNESCO en 1997. El motivo de este reconocimiento es que en este enclave se encontraron las primeras palabras escritas en castellano, y en euskera, lo que simplificando se ha denominado como “cuna del castellano” (Andrés, 2002). Asistiremos a un proceso de generación de una infraestructura turística en torno a este elemento patrimonial, y numerosos monumentos riojanos tendrán también su función turística.

El turismo de naturaleza y de montaña asistirá a una puesta en valor, muchas veces de la mano del propio turismo rural, lo que ha provocado en no pocas ocasiones la confusión de términos, aunque nos atrevemos a decir que el turismo de naturaleza y de montaña ha fagotizado al turismo rural. En la actualidad, muchos viajeros tienen como principal motivación para alojarse en casas rurales el disfrutar del entorno, la naturaleza, el paisaje o realizar actividades en esos ámbitos, como por ejemplo senderismo o paseos en bicicletas de montaña. Señalización de senderos y rutas, tematizaciones y una infraestructura turística en torno a ello han complementado a otras figuras de protección, que en el caso de La Rioja serían el Parque Natural de Sierra Cebollera y la Reserva de la Biosfera de los valles del Leza, Jubera, Cidacos y Alhama.

Enoturismo; turismo rural, de naturaleza y de montaña; y turismo cultural y patrimonial serán los tres grandes ejes sobre los que va a gravitar la oferta turística riojana. Pero habrá que considerar también otros aspectos, como algunos de carácter transversal. Así, y como en cualquier lugar, es destacable el valor otorgado a la gastronomía como un reclamo turístico, vinculándose al mundo del vino en no pocas ocasiones. El turismo gastronómico ha sido otra de las bazas fuertes que ha jugado La Rioja para posicionarse en su conjunto como destino. Y cabe destacar un elemento intangible que se ha podría expresarse de diferentes formas como es la “calidad de vida”, “la tranquilidad” o “la forma de ser riojana” (que se relaciona con la hospitalidad y la sociabilidad, con un alto valor comunitario), que permitiría

una experiencia del viaje vinculada a la autenticidad y a un estilo de vida consistente en “disfrutar de la vida”, con pausa. Este valor intangible ha sido empleado en no pocas ocasiones por las instituciones autonómicas en sus campañas de publicidad (“Viajar a la riojana”<sup>3</sup>, “La Rioja Apetece”, etc.) a la hora de posicionar a la región como destino turístico. Un aspecto que suele emplearse para poner en valor a La Rioja como tal son las dimensiones de la región y la cercanía de todos los recursos. Este hecho, sin duda, favorece el establecimiento de una oferta global, aunque también tiene sus riesgos.

Más minoritaria, aunque también presentes, es la puesta en valor de otros elementos. Uno de los más destacados ha sido el referido a la paleontología, ya que en el sureste de la región se encuentran las icnitas (huellas de dinosaurios) más antiguas de Europa. El turismo paleontológico también tuvo su protagonismo en una campaña de promoción general de La Rioja (“La Rioja te dejará huella”) y se ha creado un parque de aventuras en la localidad de Enciso. Menos presencia ha tenido el turismo termal, aunque contaba con el precedente del balneario de Arnedillo, aunque en los últimos años ha contado con un Plan de Competitividad Turística que ha desarrollado infraestructuras turísticas como su contribución en la recuperación del balneario de La Albotea (Cervera del Río Alhama) y el de Grávalos; así como la puesta en valor de ciertas zonas y localidades, a través de su relación con una actividad específica, como por ejemplo la verdura en Calahorra o el caso del sector de las alpargatas en Cervera del Río Alhama. La evolución del turismo termal no exclusiva de La Rioja, produciéndose también en el conjunto de España ya que “la renovación de estos establecimientos, los nuevos tratamientos y la incorporación de programas lúdicos son el reflejo de la reactivación, recualificación y diversificación de este turismo, que aparte de atraer a su clientela terapéutica tradicional responde a las nuevas tendencias de la demanda turística” (Pilquimán, 2013:44).

A grandes rasgos, estos son los elementos que ha puesto en valor La Rioja y sus orígenes, destacando que se produce un empuje de los mismos especialmente a comienzos del siglo XXI. En los siguientes capítulos vamos a centrarnos en analizar el escenario de la oferta, la evolución de la demanda y en comprobar el éxito o no de las propuestas más importantes.

## 4. Una infraestructura constituida

Tras casi dos décadas de desarrollo turístico de La Rioja, no podemos negar que se ha dado una evolución positiva tanto de la oferta y de la demanda. En la actualidad, el turismo es una presencia constante en la región, tanto desde el punto de vista de una infraestructura creada a tal efecto, como desde los visitantes. Cuantitativamente, la evolución del mismo también ofrece más luces que sombras. Es decir, con los datos en la mano, el incremento es sustancial.

Comenzando por la oferta, las diferentes encuestas y estadísticas oficiales nos muestran su crecimiento desde 1999 a 2013. Lamentablemente, no contamos con datos anteriores que puedan mostrarnos el punto de inflexión anterior. Además, la propia transformación de la oferta refleja sus cambios y los de la demanda. Por ejemplo, en el caso de los hoteles, se ha producido un menor incremento que en el resto de los tipos de los alojamientos, como puede observarse a través de la “Encuesta de Ocupación Hotelera”

.....  
3- Fuente: <http://www.viajaralariojana.com/>

del Instituto Nacional de Estadística (INE). Si en 1999 La Rioja contaba con 119 establecimientos, en 2013 aumentaba a 135, un crecimiento del 13,45%. Las plazas habían pasado de 3.785 a 5.855, un saldo positivo del 54,69%.

En la misma línea evolucionaron los campings de la región, que ya contaban en 1999 con siete establecimientos, aumentando su cifra en este periodo en uno más. Sin embargo, sus plazas también crecieron en un 45,89%, pasando de poco más de 5.000 a 7.458, según la “Encuesta de Ocupación en Campings” del INE.

Sin embargo, el salto más importante se ha producido en los apartamentos turísticos y en los alojamientos rurales. Los primeros, definidos por el INE como “el inmueble, cuyo uso se cede en alquiler, de modo habitual para hospedaje ocasional, incluyéndose apartamentos propiamente dichos, chalets, villas, bungalows”, eran prácticamente inexistentes en las estadísticas en 2000, sólo aparecían dos. Por el contrario, en 2013 su número era de 235 y 1.040 plazas, un aumento que refleja también los cambios de la demanda.

Y en la misma línea podemos hablar de los alojamientos rurales, que en 2001, el primer año del que contamos con datos, eran 55 en toda la región y en 2013 prácticamente se habían duplicado con 104, pasando sus plazas de 421 a 967. Numerosas localidades y zonas comenzaron a contar con alojamientos rurales, que se fueron incorporando al mix de la oferta (Pascual, 2009), aunque también han tenido sus luces y sombras, como veremos posteriormente.

Igualmente, otros aspectos de la oferta también han crecido y se han visto reforzados y aumentados, desde la restauración hasta empresas de servicios turísticos que van desde el turismo de aventura y ocio hasta la oferta de guías, sin olvidar el creciente e indispensable protagonismo que han tomado en este periodo las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

En el capítulo anterior hemos reflejado el punto de partida de la oferta turística riojana, cómo los escasos referentes turísticos se centraban en Ezcaray y su entorno; el Club Náutico de El Rasillo; el Balneario de Arnedillo; y otros elementos culturales y patrimoniales, sin olvidar la puesta en valor del Camino de Santiago ya reseñada. Ni los monumentos, ni los pocos museos existentes, ni el entorno natural estaban preparados o concebidos para la experiencia turística. Su puesta en valor en estas dos décadas ha supuesto la aparición de decenas de museos y centros de interpretación en la región; la restauración y rehabilitación de iglesias, monasterios, etc. (cuyo fin sería su conservación, pero de lo que se aprovecharía el turismo); y la señalización y tematización de rutas, senderos, paisajes, etc. Además, se han multiplicado la realización de eventos, ferias, mercados, etc., por numerosas localidades, vinculados al producto típico de la misma o a la actividad predominante.

Los grandes hitos de estas dos décadas, como elementos singulares o referentes que han tenido su impacto en el turismo y en la puesta en valor, son los siguientes:

La transformación de las bodegas, anteriormente no pensadas para los visitantes y que se han adaptado para dar salida al enoturismo, especialmente a partir de finales de la década de 1990 y los comienzos del siglo XXI.

Los Monasterios de Suso y Yuso de San Millán de la Cogolla, reconocidos como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1997, lo que ha provocado importantes inversiones para su conservación, rehabilitación y puesta en valor, con el turismo cultural también en el horizonte.

El Museo de la Cultura del Vino de Dinastía Vivanco en Briones, una experiencia privada que comen-

zó en 2004 y que ha conseguido superar el millón de visitantes en 2014, siendo uno de los exponentes fundamentales del enoturismo en La Rioja<sup>4</sup>.

Como señalamos, podemos decir que son los grandes referentes, pero ha habido mucho más. El Patrimonio Histórico-Artístico ha sufrido una transformación sin precedentes, también favorecido por las directrices políticas de puesta en valor de los mismos, y aquí es clave el concepto de la identidad colectiva y de patrimonialización (Ariño, 2002), y el hecho de las competencias transferidas a las Comunidades Autónomas.

Y el medio natural también se ha visto muy beneficiado por las políticas de sostenibilidad, que han incidido en la conservación de los entornos, paisajes, etc., destacando las dos zonas ya señaladas anteriormente: la creación en 1995 del Parque Natural de Sierra Cebollera (Parque Natural Sierra de Cebollera, 1999) y la Reserva de la Biosfera de los Valles del Leza, Jubera, Cidacos y Alhama en 20035.

Desde el ámbito de la planificación, la Dirección General de Turismo del Gobierno de La Rioja ha marcado las directrices de la oferta riojana. La apuesta por el enoturismo como referente de la región ha venido marcando gran parte de las acciones llevadas a cabo desde esta institución, presentándose como la “llave de entrada” al resto de aspectos de la región. Este posicionamiento, aceptado por todos los agentes políticos, institucionales y del turismo, también ha suscitado ciertas controversias en los lugares no enoturísticos de la región, porque no poseen este producto o porque es minoritario, señalando que se dedican mayores esfuerzos a este recurso, aunque reconociendo que es el valor turístico más importante de La Rioja. Un ejemplo de la importancia del vino y el enoturismo en la difusión de La Rioja fue la poderosa campaña institucional lanzada desde el Gobierno de La Rioja “La tierra con nombre de vino” en el año 2009.

Una de las herramientas más importantes en la planificación del turismo en España han sido los planes de desarrollo turístico, en sus diversas concepciones (competitividad, dinamización, excelencia, etc.), que impulsados por la Secretaría de Estado de Turismo, contaban con la participación de las administraciones autonómicas, municipales y, en el caso de existir, de las diputaciones, así como en algunas ocasiones la iniciativa privada. Las entidades participantes financiaban a partes iguales la puesta en valor o desarrollo de un territorio o localidad, a través de planes estratégicos que giraban en torno a un producto turístico.

La Rioja contó con once planes de estas características desde comienzos del siglo XXI hasta la actualidad, que abarcaron a una buena parte del territorio de la región, así como a numerosos municipios, y que tenían una duración de tres años. Se produjeron planes que afectaron a localidades en concreto como los de Logroño (enoturismo urbano), Haro (enoturismo), Calahorra (verdura, patrimonio) y Santo Domingo de la Calzada (turismo cultural). En el resto de la región, se organizaron mancomunidades de municipios en torno a un mismo producto turístico. De esta forma, en las zonas de montaña y sierra se dieron dos planes: el del Cidacos (en relación con la naturaleza y el patrimonio paleontológico, con cuatro localidades) y el del Alto Iregua (centrado también en la naturaleza y con trece localidades) (Andrés et ál. 2009). En la zona vitivinícola se concentraron tres planes, en los que el peso recaía sobre el enoturismo y el patrimonio: el de la Sonsierra Riojana y Briones, con cuatro municipios (Andrés y Bengoechea, 2008); el de San Asensio, Cenicero y Torremontalbo; y el del Oja-Tirón, también con cuatro localidades. Finalmente, con

4- Fuente: [www.lomejordelvinoderioja.com/noticias/201407/30/museo-vino-vivanco-recibe-20140730180634.html](http://www.lomejordelvinoderioja.com/noticias/201407/30/museo-vino-vivanco-recibe-20140730180634.html)

5- Fuente: “Una década más en la Biosfera”, <http://ias1.larioja.org/apps/catapu/documentos/UnadecadaReservaBiosfera42.pdf>

la Reserva de la Biosfera como trasfondo y la sostenibilidad, se desarrolló otro plan en el valle de Ocón; y el último plan aprobado fue el de la “Senda Termal”, que ponía en valor de nuevo territorios de la Reserva de la Biosfera y los balnearios existentes en la zona. Han sido planes que han contado con millones de euros de inversión, que han generado una importante cantidad de recursos turísticos y que han contribuido a la difusión de los territorios afectados, pero cuyos resultados también tienen sus luces y sus sombras ya que, en no pocas ocasiones, algunas de sus actuaciones no eran propiamente turísticas (por ejemplo rehabilitación de calles y plazas), aunque obviamente tenían una importante repercusión en dichas actividades, o sus infraestructuras y recursos han quedado en desuso o directamente se han cerrado.

Tampoco debemos olvidar el ya señalado papel de los fondos europeos, a través de los programas LEADER, y su gestión desde los Grupos de Acción Local de la región en la promoción del turismo rural, en varias direcciones: por un lado, el apoyo a los promotores para la generación de empleo y autoempleo; por otro lado, las ayudas destinadas a la recuperación y puesta en valor de los patrimonios naturales, monumentales y culturales, tanto tangibles como intangibles. En este sentido, también hay críticas al impacto de las políticas europeas y al uso del turismo como solución al medio rural: “la necesidad de turistizar las áreas rurales en nuestro país es una de las consecuencias directas de la erradicación de zonas antes productivas, que la Comunidad Europea condenó a la extinción con exigencias como las denominaciones de origen, otra estuvo en relación con la escasa competitividad del mercado y sobre todo con la escasa rentabilidad de la producción agraria que empujó a la gente a las ciudades” (Jimeno, 2008:6).

Con una demanda cada vez más creciente, que buscaba nuevos destinos y que respondía a otros valores, La Rioja se ha visto favorecida por el desarrollo del turismo de interior. El crecimiento de viajeros y pernoctaciones se ha producido en todos los alojamientos turísticos considerados anteriormente: en los hoteles, de los 381.393 viajeros de 1999 se ha pasado a 510.211 en 2013, un aumento del 33,78% (INE, 2014b); en los campings, el incremento de viajeros llega al 67,95%, de 68.614 a 115.238, pero las pernoctaciones han crecido en menor medida, un 37,11% (INE, 2014c); los apartamentos turísticos eran prácticamente inexistentes y en 2013 concentraron 27.191 viajeros (INE, 2014d); y, finalmente, los alojamientos rurales casi han duplicado los viajeros y pernoctaciones de 2001 a 2013, pasando de 14.216 a 25.939, un aumento del 82,46% (INE, 2014e).

Sin embargo, el turismo en La Rioja, como en el resto del interior peninsular, también ofrece debilidades. Por un lado, su elevada estacionalidad, ya que depende de momentos muy puntuales, concentrándose la experiencia del viaje en fines de semana, puentes y otros momentos como la Semana Santa. Los grados de ocupación aumentan notablemente el fin de semana, especialmente en el caso de apartamentos turísticos y las casas rurales, que no llegan al 20% de media pero ascienden casi al 40% los fines de semana en 2013. Tras los campings, con un 58% de ocupación de parcelas (tanto en general como en fin de semana) en ese mismo año, los hoteles alcanzan al 41,25% en total y al 56,18% el fin del semana.

Otro elemento negativo es la duración media de la visita, que en ningún caso supera los tres días, y que oscilaban en 2013 entre el 1,74 de los hoteles y el 2,97 de los campings, situándose en 2,63 los apartamentos turísticos y en 2,39 los alojamientos rurales.

En otro orden de cosas, la grandísima mayoría de los visitantes son nacionales, el peso del turista internacional es muy minoritario. Son destinos que no han conseguido llegar a ese perfil de la demanda, siendo el enoturismo el que ha contado con una mayor capacidad de atracción, aunque también reducida.

## 5. Éxitos y dudas del turismo en La Rioja

Dos décadas de experiencia turística en La Rioja, de puesta en valor de sus atractivos y de creación de una infraestructura, e incluso de una “cultura del turismo en La Rioja”, se puede observar una serie de resultados en la actualidad. Estos reflejan no sólo los impactos de la oferta sino también los cambios que se van produciendo en una oferta cada vez más exigente y más diversificada:

- **Enoturismo**

Sin duda, es el gran éxito del turismo en La Rioja. El enoturismo se ha convertido en la bandera de la región y ha contado con grandes inversiones y apoyos, tanto desde la iniciativa pública como desde la privada. Siguiendo el modelo de Burdeos, las bodegas vieron en el enoturismo una nueva oportunidad de diversificar su actividad. Su apertura, su acondicionamiento a la experiencia turística y a las visitas, y el aumento de las actividades en las bodegas (por ejemplo, recorridos por los viñedos) se han convertido en consustanciales al sector vitivinícola. La oferta es muy amplia, tanto desde las bodegas como alojamientos y restauración, en las zonas afectadas, así como otras actuaciones que tratan de vincular al vino con la cultura, la naturaleza, etc. Además, el enoturismo cuenta con una demanda fiel y fidelizada. En el lado negativo, la competencia cada vez más creciente de otros territorios y denominaciones de origen, así como la necesidad de ofrecer novedades constantemente, en un enoturismo que en algunos momentos parece acomodado. En este sentido, se ha procedido a solicitar a la UNESCO el reconocimiento de “El paisaje cultural del vino y del viñedo de La Rioja y la Rioja Alavesa” como Patrimonio de la Humanidad, una forma de seguir poniendo en valor este recurso turístico.

- **Turismo rural**

Es una oferta con muchas dudas. Se ha creado una gran infraestructura, posiblemente sobredimensionada, pero no solamente en lo referido a los alojamientos, sino también a la restauración, equipamientos, etc. Se observa una importante falta de planificación, algo que no es exclusivo de La Rioja en relación con el turismo rural (Pillet, 2012; Jimeno, 2008) y es que “este proceso se ha caracterizado, en general, por un desarrollo espontáneo, en la mayoría de los casos carente de criterios mínimamente racionales y, por supuesto, no ha respondido a un planteamiento coherente de planificación, normalización y estructuración de productos y destinos” (Pulido y Cárdenas: 2011:156). Recorrer los recursos del turismo rural es, en no pocas ocasiones, encontrarse con centros de interpretación cerrados, señalizaciones desaparecidas o derruidas, casas rurales que no abren, etc. También hay que cuestionar su impacto en el medio rural, ya que no se ha aumentado la población del mismo, que sigue su proceso de envejecimiento. Además, el cambio del perfil del promotor del alojamiento rural, alejado de sus inicios en los que estaba vinculado a la actividad primaria, y

de los requerimientos de los visitantes (ya no es esa experiencia “auténtica” sino que se convierte en un alojamiento en el medio rural pero con todas las comodidades, así como la demanda de alquiler de casas completas), han transformado el turismo rural. Como aspectos positivos, ha contribuido a poner en valor al medio rural, a incorporar a la mujer del mismo al mercado de trabajo, y ha supuesto una alternativa a las actividades tradicionales (Andrés y Pascual, 2014). Sin embargo, sus bases son en débiles, la competencia es muy elevada y no cuenta con grandes hechos diferenciales.

- **Turismo de naturaleza y de montaña**

Con un medio natural diverso y desconocido, los valores turísticos de naturaleza y montaña de la región se han vinculado en no pocas ocasiones con el turismo rural. A pesar de haber existido planes para desarrollar el turismo de naturaleza y de montaña, en su conjunto no han cuajado. Sí que es cierto que han triunfado más las experiencias de carácter comarcal o en zonas específicas, como por ejemplo el caso de Ezcaray. Habiéndose realizado un esfuerzo importante, por sí mismo el turismo de naturaleza y de montaña atrae a visitantes que buscan conocer nuevos destinos, fundamentalmente de comunidades limítrofes y cercanas. También se constituye como complemento a los turistas que acuden por otras motivaciones.

- **Turismo cultural**

Tampoco ha conseguido asentarse, a pesar de contar con San Millán de la Cogolla, que ha sido la gran baza de la apuesta regional. Los valores turísticos del Patrimonio Histórico-Artístico riojano no pueden competir con los grandes monumentos u otros bienes culturales. Es decir, por sí mismo es difícil que consigan atraer visitantes. Sin embargo, se han convertido en un importante complemento para los visitantes que acuden a La Rioja por el enoturismo, el turismo rural o el de naturaleza y de montaña. Además, no hay que olvidar que el turismo y el patrimonio cultural en ocasiones pueden llegar a chocar, en relación a criterios de sostenibilidad, pero en la actualidad han establecido un vínculo muy difícil de romper (Velasco, 2009).

- **La Rioja en su conjunto como destino turístico**

“Vender” La Rioja como destino turístico en su conjunto no resulta complicado, debido a las dimensiones de la región. En este sentido, y como se ha señalado anteriormente, se recurre a valores intangibles y tópicos que hablan de la forma de ser de los riojanos y riojanas (hospitalarios, cercanos, afables), de la calidad de vida y de la tranquilidad. Y todo ello en el marco de una sociabilidad en torno a la comensalidad, el vino y la gastronomía. Esta última adquiere también un valor en sí mismo, ya que es uno de los aspectos más reconocidos y valorados. Sin embargo, la alta estacionalidad del turismo en La Rioja y la corta duración de la visita, impiden alcanzar al conjunto de la región. Se argumenta, por el contrario, y especialmente desde ámbitos institucionales, que se puede producir una repetición del viaje porque el turista se ha quedado con “ganas de más”. Lamentablemente, carecemos de datos que nos demuestren este hecho.

## Conclusiones

La Rioja es un ejemplo de un territorio que se incorpora tardíamente al sector turístico y cómo, en las dos décadas analizadas, va constituyendo su oferta a medida que intuye un crecimiento de la demanda. Y decimos intuye porque los indicadores de ocupación nos muestran que nos encontramos ante una infraestructura turística sobredimensionada, a la que en no pocas ocasiones le ha fallado la planificación. Existe una abundancia de alojamientos, especialmente en el medio rural, y de recursos turísticos (por ejemplo centros de interpretación), que no obedecen a criterios racionales de planificación. Aunque es cierto que hay aspectos positivos en el desarrollo turístico de La Rioja, el ejemplo del enoturismo y la puesta en valor del conjunto de la región, contando con que Rioja es una marca de calidad y reconocida, que abraza al territorio independientemente que tenga viñedos o no, en algunos aspectos nos encontraríamos ante oportunidades perdidas y en otros ante expectativas no cumplidas.

Oportunidades perdidas porque, aunque partiendo de buenas posibilidades de desarrollo turístico, las acciones emprendidas no han sido eficaces, como podría ser el caso de San Millán de la Cogolla y el turismo cultural. Y señalamos expectativas no cumplidas porque se ha depositado en este sector unas esperanzas de desarrollo que no eran reales. Nos referimos, fundamentalmente, al turismo rural, posiblemente el más afectado por este fenómeno, a pesar de contar también con puntos positivos en su constitución y evolución.

El turismo se ha expandido a todos los territorios, que se consideran en sí mismo destinos, produciéndose una suerte de banalización del turismo. No queremos decir que cualquier lugar no tenga el derecho, ni esté legitimado, para ser un destino turístico, al contrario. El problema es que no hay tantos turistas para tantos destinos. Esto obliga a un importante esfuerzo de planificación por parte de las instituciones y los agentes turísticos, y a contar con el conjunto de los actores sociales. En no pocas ocasiones, las planificaciones han venido de “arriba a abajo”, sin tener en cuenta las visiones tanto de los agentes turísticos como de las personas afectadas por estas actividades.

La oferta riojana es diversa e interesante, pero no ofrece grandes hechos diferenciales ante una competencia cada vez más creciente. Sí que es interesante la referencia a los valores intangibles, especialmente en una postmodernidad más vinculada a la rapidez y la inconsistencia. Sin embargo, la demanda se encuentra en ese escenario y cada vez buscan las mismas comodidades que tienen en sus lugares de origen. Gestionar el vínculo entre la postmodernidad y sus valores contrapuestos, por ejemplo querer un entorno tranquilo pero querer contar con red Wi-Fi para poder contarlo en el momento en mis redes sociales, es un desafío para destinos como La Rioja.

Romper con la alta estacionalidad y la reducida duración de la visita se antoja muy complicado, de nuevo, y en parte, también por la competencia existente. Posiblemente haya que asumir este hecho e insistir en la calidad, siguiendo con el enoturismo como buque insignia del turismo riojano, pero sin dormirse en los laureles, un riesgo elevado. El turismo de naturaleza y de montaña y el cultural aparecen como complementos, mientras que el turismo rural tiene todavía mucho que reflexionar y analizar para conseguir un mejor aprovechamiento de sus recursos. Sin embargo, sí que parece claro que la no masificación del medio rural riojano, especialmente en sus zonas de montaña, es un valor positivo para los visitantes que acuden al mismo, a diferencia de otros modelos que en La Rioja tienen su único expo-

nente en Ezcaray. Es una paradoja que obliga a repensar el turismo rural, y su vínculo indisociable con el turismo de naturaleza y de montaña, definitivamente como una actividad complementaria, por lo que es necesario dotar a estos territorios de otras oportunidades. De no ser así, hasta el propio turismo rural corre el riesgo de desaparecer.

## Bibliografía

Andrés, Sergio y Pascual, Nuria. 2014. Desarrollo rural y turismo rural: el caso de las zonas de montaña de La Rioja (España). En *Complejidad del turismo en la frontera del conocimiento*, coordinado por Tomás Cuevas Contreras y Alejandro Palafox Muñoz, pp. 23-46. México D.F.: Gasca.

Andrés, Sergio; Cámara, Luis Miguel; Castro, Javier y Pascual, Nuria. 2009. *Descubrir el Alto Iregua*. La Rioja. Logroño: Sepinum Editores.

Andrés, Sergio y Bengoechea, Carmen. 2008. *Descubrir la Sonsierra Riojana y Briones*. La Rioja. Logroño: Sepinum Editores.

Andrés, Sergio. 2007. La identidad riojana: procesos de construcción e institucionalización. *Berceo* 153: 43-63.

Andrés, Sergio. 2002. San Millán de la Cogolla. Un símbolo de la identidad riojana. En *Actas del III Simposio de Historia Actual*, compilado por Carlos Navajas, pp. 835-848. Logroño: Instituto de Estudios Riojanos.

Ariño, Antonio. 2002. La patrimonialización de la cultura y sus paradojas en la sociedad del riesgo. En *¿Más allá de la modernidad? Las dimensiones de la información, la comunicación y sus nuevas tecnologías*, editado por José María García y Pablo Navarro, pp. 329-354. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).

Arnáez, José. 1981. Pautas de comportamiento en la estación de esquí de Valdezcaray (La Rioja). *Cuadernos de Investigación Geográfica* 7: 101-114.

Barrado, Diego. 2004. El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial. *Estudios Turísticos* 160: 45-68. <http://www.iet.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-160-2004-pag45-68-91963.pdf> (20 de agosto de 2014).

Diéguez, M<sup>a</sup>. Isabel; Sinde, Ana I. y Gueimonde, Ana. 2014. Actividad empresarial y resultados percibidos más allá de la racionalidad económica: el caso del turismo rural. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 12 (1): 79-93.

Estatuto de Autonomía de La Rioja. 1999. Logroño: Parlamento de La Rioja.

Giró, Joaquín. 2003. *Familia burguesa y capitalismo industrial*. Santander: Fundación CDESC

Instituto Nacional de Estadística (INE). 2014a. Padrón. Población por municipios. [http://www.ine.es/inebmenu/mnu\\_padron.htm](http://www.ine.es/inebmenu/mnu_padron.htm) (25 de agosto de 2014)

Instituto Nacional de Estadística (INE). 2014b. Encuesta de ocupación hotelera. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Ft162eoh&file=inebase&L=0> (26 de agosto de 2014)

Instituto Nacional de Estadística (INE). 2014c. Encuesta de ocupación en campings. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Ft162eoac&file=inebase&L=0> (26 de agosto de 2014)

Instituto Nacional de Estadística (INE). 2014d. Encuesta de ocupación en Apartamentos Turísticos.

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eoap&file=inebase&L=0> (26 de agosto de 2014)

Instituto Nacional de Estadística (INE). 2014e. Encuesta de ocupación en alojamientos de turismo rural. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11/e162eotr&file=inebase&L=0> (26 de agosto de 2014)

Jimeno, Pilar. 2008. La asignación del valor cultural al producto turístico y sus contradicciones. En Diez años de cambios en el Mundo, en la Geografía y en las Ciencias Sociales, 1999-2008. Actas del X Coloquio Internacional de Geocrítica. <http://www.ub.edu/geocrit/-xcol/111.htm> (20 de agosto de 2014)

Lasanta, Teodoro; Arnáez, José y Pascual, Nuria. 2014. La contribución de una pequeña estación de esquí al desarrollo de su entorno: el caso de Valdezcaray (La Rioja). Cuadernos de Turismo 33: 151-172. <http://revistas.um.es/turismo/article/view/195691/160221> (27 de agosto de 2014).

López-Guzmán, Tomás J. 2008. La creación de productos turísticos utilizando rutas enológicas. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural 6 (2): 159-171.

Parque Natural Sierra de Cebollera, 1999. Logroño: Gobierno de La Rioja.

Pascual, Nuria. 2009. Patrimonio y oferta de alojamientos en Cameros para su desarrollo turístico. En Gestión, usos de suelo y paisaje en Cameros (Sistema Ibérico, La Rioja), coordinado por Teodoro Lasanta, pp. 273-338. Logroño: Instituto de Estudios Riojanos. Universidad de La Rioja.

Pilquimán, Marisela. 2013. Nuevos horizontes para el turismo de balneario en España y sus implicaciones para el mundo rural. Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas 8: 42-61.

Pillet, Félix. 2012. El turismo de interior en la España peninsular: el patrimonio territorial como destino turístico. Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles 59: 345-366.

Pillet, Félix. 2011. El turismo de interior y el patrimonio territorial en Castilla-La Mancha. Cuadernos de Turismo 27: 725-741.

Prats, Llorenç. 2011. La viabilidad turística del patrimonio. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural 9 (2): 249-264. [http://pasosonline.org/Publicados/9211/PS0211\\_03.pdf](http://pasosonline.org/Publicados/9211/PS0211_03.pdf) (23 de agosto de 2014).

Pulido, Juan Ignacio y Cárdenas, Pablo J. 2011. El turismo rural en España. Orientaciones estratégicas para una tipología aún en desarrollo. Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles 56: 155-176.

Requejo, Juan, 2007. La diferenciación y el reforzamiento de la identidad basados en la naturaleza, la cultura y el paisaje como factores de competitividad turística. Estudios Turísticos 172-173: 115-120. <http://www.iet.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-172-173-2007-pag115-120-101053.pdf> (21 de agosto de 2014).

Rubio, Ángeles y Mazón, Tomás. 2009. El capital social como factor coadyuvante de los procesos de desarrollo turístico y socioeconómico de los destinos de interior. Papers de Turismo 45: 41-55. <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/viewFile/72/66> (23 de agosto de 2014).

Rubio, Ángeles. 2003. Turismo, sociedad y desarrollo. En Sociología del Turismo, coordinado por Ángeles Rubio, pp. 267-292. Madrid: Ariel.

Santos, Xosé M. 2008. Paisaje e identidad en la promoción de la imagen de los destinos turísticos. En Espacios turísticos. Mercantilización, paisaje e identidad, compilado por Josep A. Ivars y J. Fernando Vera, pp. 195-206. Alicante: Universidad de Alicante.

Valenzuela, Manuel. 2008. Nuevos turismos para nuevos turistas. De la identificación a la captación de la clientela. En Turismo rural y desarrollo local, coordinado por Francisco Cebrián, pp. 57-65. Cuenca:

Universidad de Castilla-La Mancha.

Velasco, María. 2009. Gestión turística del patrimonio cultural: enfoques para un desarrollo sostenible del turismo cultural. Cuadernos de Turismo 23: 237-253. <http://revistas.um.es/turismo/article/view/70121> (26 de agosto de 2014).

# EFECTOS DE LA PROPINA EN LA SOCIO-ECONOMÍA Y EN EL SER HUMANO

Effects of the tip on the socio-economy and the human

---

Ricardo Varela Juárez<sup>1</sup>, Tomás Cuevas Contreras<sup>2</sup>, Sergio Salmerón Manzanares<sup>3</sup>

Fecha de recepción: 19 de octubre de 2014.

Fecha de aceptación: 26 de enero 2015.

---

1- Nacionalidad: Mexicano. Grado: Doctor en Ciencias de la Administración y Doctor en Ciencias de la Educación. Especialización: Estudios de Administración de Recursos Humanos. Adscripción: Universidad Nacional Autónoma de México. Correo electrónico: ravarela@correo.posgrado.unam.mx

2- Nacionalidad: Mexicano. Grado: Doctor en Ciencias de la Administración. Especialización: Estudios de Turismo y Tiempo Libre. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: tcuevas@uacj.mx

3- Nacionalidad: Mexicano. Doctor en Ciencias de la Administración. Especialización: Estudios de Turismo. Adscripción: Universidad Americana de Acapulco. Correo electrónico: sergisam2012@gmail.com

## Resumen

*El artículo expone la propina y su relación con la administración del capital humano. La finalidad es examinar los aspectos fundamentales sobre la propina y sus efectos en el trabajador, dueño, gerente y el cliente en México. Ante un fenómeno poco abordado pero de implicaciones en el entorno económico y social. Se realiza una aproximación al fenómeno, de forma incipiente. El estudio parte de una investigación de campo a manera de sondeo, y efectuando un análisis estadístico Nominal y Ordinal Simple así como Intervalar sobre 162 empleados, 28 entre gerentes y dueños encuestados y 281 entrevistas de clientes.*

**Palabras clave:** *Gestión Laboral y Economía Personal (Compensación y Métodos de Compensación y sus efectos).*

## Abstract

*The article describes tip and its relation to human capital management. The purpose is to examine the fundamental aspects of the tip and its effects on the worker, owner, manager and client in Mexico. It is not a well know phenomenon but implications for economic and social environment. An incipient approach. The study is based on field research by way of poll, and performing a statistical analysis and Nominal Ordinal Interval sobre 162 Simple and employees, from managers and surveyed 28 owners and 281 client interviews.*

**Keywords:** *Labor Management and Personnel Economics (Compensation and Compensation Methods and Their Effects).*

## Introducción

El ser humano es un ente complejo entre otras, en lo social por su condición relacional con su entorno, una de ellas es su posición de anfitrión y huésped. “Mi casa es tu casa”, es una expresión que trata de resolver el enigma ante las leyes ocultas de la hospitalidad.

A través de ellas (las leyes ocultas) se observa la dádiva de la hospitalidad como una especie de sacrificio en función del huésped, o la hostilidad cuando no se acepta la dádiva de ser hospitalario con el otro sufriendo las consecuencias futuras generalmente negativas. (Coelho, 2014:17)

Mientras el ámbito de restaurantes ha crecido considerablemente en México, es el segundo empleador nacionalmente. La actividad de acuerdo a CANIRAC (2012) supera en empleo al conjunto de personas ocupadas en los sectores de pesca, minería, electricidad, agua, distribución de gas por ductos al consumidor final y construcción en su totalidad. Genera empleos directos e indirectos. Representan además el 1.4% del PIB Nacional y el 13% del PIB Turístico, con un crecimiento del sector en 2011 del 3.7% por lo que su estudio, resulta significativo por su influencia en el desarrollo del país.

En esta investigación se pretende examinar los efectos que tiene la propina sobre la economía, la empresa y el hombre (quien la da y quien la recibe). En la sociedad mexicana se encuentra muy arraigada la costumbre de otorgar (pagar) una propina por un servicio, especialmente en un restaurante, aunque es una práctica mundial, los montos van variando de acuerdo al grupo social, por ejemplo en varios países de Europa, la propina es algo poco importante, se acostumbra dar sólo una moneda que varía su valor por un buen servicio, y en general los clientes no tienen esta práctica, como se acota en las guías de visita para Barcelona; en contraste, en México se podría afirmar que los comensales esperan conferir entre un 10% y un 15% sobre el monto total de la cuenta.

Esta costumbre tiene efectos sobre una economía nacional que se mueve fuertemente sobre la informalidad, en donde la mayoría busca ahorrar o evitar impuestos, lo cual induce a pensar que se es muy inteligente. El que recibe un pago por concepto de propina se siente muy bien al no pagar ISR, SAR ni las cuotas del IMSS, le aumenta el efectivo pero le reduce en muchos otros conceptos críticos para su vida futura; quien la entrega sabe que le permitirá ser atendido con mayor prontitud, calidad y cantidad (aunque los demás comensales también lo hagan), así una práctica se convierte en un engaño para todos, así como tampoco los dueños de los establecimientos tienen conciencia de los efectos negativos de la práctica con las propinas.

## 1. Marco legal

En proporción a las obligaciones de los patrones tienen, con el trabajador, su importancia principal radica en pagar su salario, es decir, una retribución por su trabajo. Al análisis de diversas leyes éstas han denominado a este pago de formas muy variadas entre ellas: sueldo, salario, jornal, remuneración, compensación, etcétera. En México la Ley Federal del Trabajo (LFT) supera estas diversidades y usa en forma consistente y uniforme el vocablo salario.

Luego entonces al utilizarlo de una manera uniforme, es su contenido, no lo es por lo que respecta a su significado y alcance que se le pretenda dar. Desde 1970, los legisladores al redactar el artículo 82 de la LFT dictaron: “Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”.

Su redacción deja dos ideas principales; la primera se refiere a la retribución, la paga el patrón a su tra-

bajador, y el pago corresponde por su trabajo. En cambio, el artículo 346 de una forma contradictoria dice: “Las propinas son parte del salario de los trabajadores a que se refiere este capítulo en los términos del artículo 347”, y continua indicando: “Los patrones no podrán reservarse ni tener participación alguna en ellas”.

Resulta contradictorio, porque si las propinas no son pagadas por los patrones ¿cómo puede formar parte del salario de los trabajadores?; además el dejar en manos del cliente la responsabilidad de complementar el salario del trabajador del establecimiento donde ha comido o se hospedó, ante esta situación, se enmarcan problemas de diversas índoles, como se distinguirán más adelante.

Ahora bien, el artículo 347 de la Ley, indica: “Si no se determina, en calidad de propina, un porcentaje sobre las consumiciones, las partes fijarán el aumento que deba hacerse al salario de base para el pago de cualquier indemnización o prestación que corresponda a los trabajadores. El salario fijado para estos efectos será remunerador, debiendo tomarse en consideración la importancia del establecimiento donde se presten los servicios”.

En este artículo (347) se propone que dentro del costo del servicio, se integre una cantidad por concepto de “servicio”, sin embargo, muy pocos empresarios han modificado sus prácticas respecto de las propinas. La Ley continúa regulando la calidad del servicio a través del artículo 349 que a la letra dice: “Los trabajadores están obligados a atender con esmero y cortesía a la clientela del establecimiento”. Aunque la Ley no hace una referencia al tipo de sanciones que un trabajador sería merecedor en caso de no atender con esmero y cortesía a los clientes, se supone que ante una falta grave, el artículo 47 se podría aplicar como son causales de rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el patrón.

Mientras, el artículo 350 otorga las siguientes facultades a los examinadores de la STPS: Los Inspectores del Trabajo tienen las atribuciones y deberes especiales siguientes:

- I. Vigilar que la alimentación que se proporcione a los trabajadores sea sana, abundante y nutritiva;
- II. Verificar que las propinas correspondan en su totalidad a los trabajadores; y
- III. Vigilar que se respeten las normas sobre jornada de trabajo.

Ante la falta de voluntad de las partes (gobierno, patrones y trabajadores) para terminar con esta práctica, se requiere una reflexión profunda sobre los efectos y daños que produce a los actores, el no incluir la propina.

## 2. Consideraciones generales

La propina según Córdova (2011), es a su juicio la intrusa del Derecho del Trabajo, o al menos una práctica que ubica en los confines del campo laboral, no se compadece con las notas que tipifican al Derecho del Trabajo. En el mismo documento alude que la propina en su origen y por su índole se trata de una acción ajena a la relación o contrato de trabajo, una acción que nace al calor de la generosidad del que la otorga, sin la previa existencia de vínculo jurídico alguno entre el que la da y el que la recibe. No se ocasiona por la acción directa del empleador o del trabajador, sino por el gesto de un tercer personaje –el consumidor, usuario o cliente- que en principio no tiene interés alguno en afectar las condiciones de trabajo del empleado, ni el margen de ganancias del empleador.

Es importante mencionar que en la República de Argentina, en 1945 se dictó un laudo que proscribía la propina por ser una “forma irregular de pago que impide que el trabajador cuente con recursos fijos y exigibles”. Años posteriores Cabanellas (1968) la calificó como “práctica generada por la coacción social”, Krotoschin (1971) la estimaba como “un sustituto anacrónico del salario” y Alburquerque (1985) advierte que su pago se hace “compulsado por un uso social”. A su vez Mario de la Cueva (1978) le reconoce su carácter de “práctica universal” y Sussekintd (1981) la consideró “práctica universalmente consagrada”. (Córdoba, 2011)

Las diferentes posturas en los cuales se puede analizar en todo su contexto el concepto de salario, llevan a contradicciones, sin embargo, se visualizan las repercusiones o efectos desde tres aspectos más objetivos; los económicos, los laborales y los humanos.

Mientras en Chile la propina deja de ser obligatoria y pasa a ser de carácter particularmente potestativa para el cliente:

- Una consecuencia lógica de este cambio regulatorio, ha sido que el cliente debe ahora separar su evaluación sobre la calidad de los productos que consume en el local, de la calidad del servicio propiamente tal, retribuyéndolo en consecuencia con dicha evaluación. Por el contrario, al ser la propina un beneficio obligatorio, no tenía sentido separa esta evaluación, puesto que para el cliente significaba una carga legal más independientemente de si era bien o mal atendido. (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile ,2014:4).

### 3. Efectos de la propina

Los actos humanos están vinculados con el esfuerzo y la producción. Ahora bien en todo servicio o mercancía es producto del trabajo. En este enfoque, el consumo está en relación con la producción y estos con el esfuerzo humano.

#### 3.1 Efectos económicos

De acuerdo con información reportada en el Sistema de Cuentas Nacionales de México, la contribución de la industria restaurantera ha disminuido su aportación al PIB (Producto Interno Bruto) quedando de la siguiente manera:

**Tabla 1.** Participación de la Industria restaurantera en el PIB

| PIB 2000 | PIB 2010 |
|----------|----------|
| 2.8%     | 2.0%     |

Fuente: elaboración propia con base al reporte de resultados (Instituto Nacional de Geografía e Informática, 2011)

De acuerdo con la Monografía de la industria restaurantera de la CANIRAC, en el Capítulo 2. “Situación actual de la industria” (Instituto Nacional de Geografía e Informática, 2011) en una comparación de datos de los años 2000 contra 2010, se destaca entre otros aspectos que durante esos diez años, la industria restaurantera no ha crecido al mismo ritmo que las demás actividades económicas. De hecho presenta un comportamiento opuesto dado que mientras el PIB total reporta un crecimiento de 24.1% para 2010 respecto al año 2000, el generado en la actividad restaurantera es inferior en un 12.2 %.

Por otra parte, la Cámara Nacional de la Industria de Restaurante y Alimentos Condimentados (CANIRAC) en su reporte anual indica que existen 420,000 restaurantes (Torterías, loncherías, cafeterías, restaurantes de comida rápida y restaurantes de servicio completo); estos, tienen una venta anual de 182,992 millones de pesos, representan el 1.4% del PIB Nacional así como el 12.5% del PIB Turístico. Es el segundo sector con más empleos a nivel nacional generando 1'300,000 directos (29%) y 3'250,000 (71%) de indirectos que representan 4'550,000 empleos y con un crecimiento acumulado generalizado del 3.58% anual.

De las 3'724,019 unidades económicas que informan los Censos Económicos 2009, 347,199 (9.32%) son unidades cuyos giros o servicios son torterías, loncherías, juguerías, taquerías, antojerías, cafeterías, restaurantes de comida rápida y los restaurantes de servicio completo, es decir, que cuentan con una amplia infraestructura que les permite diversificar su menú y tipo de servicio.

En cuanto al personal ocupado, los restaurantes representan el 6.51% del total nacional, colocando a la industria en el segundo lugar de generación de empleos con lo que respecta a las actividades de servicios. Más, los constantes cambios, sobre todo en materia política, legal, fiscal, económica, sociocultural y tecnológica han afectado el entorno de los restaurantes. En la Tabla 1 se observa la participación de la Industria de la restauración en PIB nacional. A partir de estas cifras, es posible inferir que aproximadamente un 10%, del 0.8% que representa en el PIB la industria, corresponde a dinero no reflejado, no acumulado ni sobre el cual se pagan impuestos por concepto de sueldos, salarios y prestaciones. Esa parte que no llega a reflejarse en nuestra economía al pasar a la informalidad tiene también otros efectos que se analizarán más adelante.

Por lo que respecta a los efectos económicos sobre las partidas de remuneraciones pagadas al personal remunerado en la industria restaurantera por entidad federativa (Datos referentes a 2008) se muestran las siguientes cifras:

**Tabla 2.** Remuneraciones pagadas al personal remunerado en la industria restaurantera por entidad federativa (Datos referentes a 2008)

| Total de remuneraciones                  | Monto (Miles de pesos) |
|--|------------------------|
| Remuneración total                       | \$ 4,261,389.00        |
| Sueldos y salarios                       | \$ 3,754,065.00        |
| Prestaciones sociales                    | \$ 425,084.00          |
| Utilidades repartidas a los trabajadores | \$ 27,927.00           |

Fuente: elaboración propia con base al reporte de resultados (Instituto Nacional de Geografía e Informática, 2011)

Con la información anterior, es posible realizar algunos simples cálculos para determinar las dimensiones de éste fenómeno, si se estima que el salario es aproximadamente la séptima parte del ingreso del trabajador (mesero) las cifras mostradas en la Tabla 2 favorablemente crecería de una a cinco veces aproximadamente y como consecuencia aumentaría la recaudación fiscal por concepto de ISR, los depósitos en la Afors y los pagos a la seguridad social.

## 3.2 El factor humano

El enfoque radica en la calidad de vida, y las posibilidades de contribución de la propina. Esta se puede visualizar desde dos ámbitos: la parte individual o privada, y la parte colectiva o pública. Mientras la calidad de vida en lo individual o privado se centra en:

[...] percepción, sentido de vida, utilidad, valoración, felicidad, satisfacción de necesidades y demás aspectos subjetivos que son difícilmente cuantificables, pero que hacen que una vida tenga calidad con responsabilidad moral. Desde lo colectivo o público es fundamental determinar el contexto cultural en el que vive, crece y se desarrolla un individuo, pues en él se concentra un capital humano que con responsabilidad ética responde a significados que él mismo ha tejido con el apoyo de los demás y que corresponden a la trama de sentido de los eventos de la vida cotidiana y le permiten valorarla al poder contrastarla con criterios colectivamente válidos en la sociedad en que vive”. (Cardona y Agudelo, 2005:12)

En este sentido, Gustafsson y Johnson (2013: 17) revelan: “[...] la experiencia del restaurant en sí misma es una serie de actividades vinculadas que tienen un potencial de crear una ventaja diferencial que es muy difícil copiar”. En este sentido el servicio es parte fundamental en la percepción del comensal de la atención recibida. De tal manera que el factor humano desempeña un papel determinante en esta ecuación, mediante la sonrisa, disponibilidad y trato personalizado. Este desempeño se verá reconocido con una gratificación.

Posiblemente el efecto más importante y trascendente de la propina se presenta en el grupo humano que la recibe, estos son todo el personal de restaurante. Ejemplo de lo anterior es cómo se gestiona en Texas Estados Unidos a través de un fondo:

Un fondo de propinas es un arreglo en donde los empleados comparten un porcentaje de sus propinas. Las contribuciones deben ser “razonables” (usualmente no más del 15%), pero no existe un porcentaje establecido. Los fondos de propinas incluyen a los empleados con propina y otros empleados de servicio que tienen contacto regular con los clientes. Los fondos de propinas no pueden incluir a los gerentes ni supervisores, aún si reciben propinas. Los trabajadores que no atienden clientes, como cocineros, lavadores de platos y encargados de preparar los alimentos tampoco pueden participar. (TRLA, 2013)

Si bien el desempeño es reconocido por una aportación de los comensales y su administración de los mismo se redistribuye entre los trabajadores, es de destacar la posición de con respecto a su manejo: “[...] se tienen sueldos por debajo de la media nacional para servicios, por lo que podría ser un elemento que explique la marcada rotación que existe en el sector.” (Gutiérrez, Medina, Viesca y Favila 2014:604)

Del personal ocupado, los establecimientos se encuentran concentrados en siete estados del país en orden de aparición: DF, Estado de México, Jalisco, Veracruz, Puebla, Michoacán y Guanajuato (CANIRAC, 2012) De estos empleados en:

[...] el turismo como motor indispensable en el desarrollo de las economías para cubrir su déficit presupuestal y fiscal que le apuesta a la sustentabilidad sostenible, en donde la generación de empleo es sustancial; esta actividad utiliza el 52% de empleos ocupados por género femenino en México. (Salmerón ,2014:38).

Luego entonces: “La satisfacción laboral de los empleados se constituye en uno de los elementos relacionados con la actitud y la motivación como variables integrantes del capital humano de una empresa.” (Sánchez, López y Millán, 2007:225) Como se menciona Jacob y Guéguen (2010), es a partir de la distancia entre el cliente y trabajador, si bien es pequeña la muestra, las características del estudio muestran que tanto hombres como mujeres ofrecieron una mejor propina cuando las camarera se puso de pie a corta distancia de los consumidores para la toma de orden.

## 4. Objetivos

### 4.1 Objetivo General

Examinar la opinión que tienen los dueños o gerentes, los empleados y los clientes respecto del pago de propinas en restaurantes de servicio completo.

### 4.2 Objetivos específicos

- Conocer la opinión de los empleados de los restaurantes respecto al pago de propinas, su nivel de significancia (porcentaje respecto al sueldo) e importancia para su nivel de vida.
- Conocer la opinión de los gerentes o dueños de los restaurantes respecto de la propina.
- Conocer la opinión de los clientes respecto del pago de la propina y su importancia en su economía.

## 5. Método

### 5.1 Características de la investigación de campo

El estudio se realizó en la ciudad de México, en restaurantes de servicio completo que se encontraran ubicados en las colonias más representativas del negocio de la restauración tales como: Polanco, Condesa, Roma y San Ángel, zonas que se identifican con mayor número de este tipo de establecimientos, en total 36 restaurantes aceptaron participar en el estudio. Para el desarrollo de esta indagación, se realizó fue preciso utilizar tres cuestionarios (Ver Anexo 1, 2 y 3) elaborados especialmente para el propósito de conocer los efectos de la propina a tres niveles: personal del restaurante; dueños; y clientes.

### 5.2 Tamaño de la Muestra

Es un estudio no probabilístico donde la muestra se eligió a conveniencia y en virtud de la capacidad y recursos de los investigadores estas fueron elaboradas en la puerta del establecimiento al salir de consumir y contestadas por los clientes; entrevistas al personal del establecimiento y entrevistas con el dueño o gerente de restaurante.

Tabla 3. Muestra en restaurantes y clientes

| Cuestionario             | Número de cuestionarios incluidos |
|--------------------------|-----------------------------------|
| Personal del restaurante | 162                               |
| Dueños o gerentes        | 28                                |
| Clientes                 | 281                               |

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo.

### 5.3 Criterios de Inclusión

Los criterios que se tomaron para incluir cada uno de los cuestionarios en la muestra y considerarlos como válidos fueron:

- Para los clientes  
Haber consumido alimentos en el establecimiento sujeto de estudio.  
Aceptar participar en el estudio en forma anónima.  
Completar las preguntas del cuestionario.
- Para los dueños o gerentes  
Ser el dueño o gerente del establecimiento.  
Aceptar participar en el estudio en forma anónima.  
Completar las preguntas del cuestionario.  
Contestar en su totalidad las preguntas del cuestionario.

- Para los empleados
  - Estar contratado como empleado de tiempo completo en el establecimiento.
  - Aceptar participar en el estudio en forma anónima.
  - Completar las preguntas del cuestionario.

## 5.4 Vigencia de la información

El estudio se realizó durante los meses de agosto y septiembre de 2014.

## 5.5 Medición de opiniones

Se utilizó una escala tipo Likert a fin de medir las opiniones de los entrevistados de conformidad con la siguiente escala:

- 5 Siempre o es muy importante
- 4 Frecuentemente o es importante
- 3 Ocasionalmente o no se
- 2 Raramente o es poco importante
- 1 Nunca o no es nada importante

## 5.6 Análisis de los datos

En esta fase de la investigación se incorporó el análisis, la síntesis y la interpretación de los datos obtenidos y su realización responde a las interrogantes de la búsqueda impuesta. Para la elaboración de la presente etapa se utilizaron las siguientes técnicas estadísticas:

- a). Análisis Nominal y Ordinal Simple (razones, proporciones, porcentajes y tasas).
- b). Análisis Intervalar (medidas de tendencia central y de dispersión).

# 6. Resultados

## 6.1 Encuesta de opinión de los empleados

De los 162 empleados encuestados en el ámbito operativo los puestos reportados fueron: supervisores Capitanes y Hostess 13%. En cuanto al personal de servicio Meseros 48%, Garroteros 14%, y Cantineros 9%, mientras del área de preparación de alimentos, Cocineros, ayudantes y otros 16%. A continuación se muestran los resultados de la entrevista aplicada al personal:

**Tabla 4. ¿Usted recibe propina?**

| Respuesta        | Número de casos | %    | % Acumulado |
|------------------|-----------------|------|-------------|
| 5 Siempre        | 129             | 0.80 | 0.80        |
| 4 Frecuentemente | 18              | 0.11 | 0.91        |
| 3 Ocasionalmente | 9               | 0.06 | 0.96        |
| 2 Raramente      | 4               | 0.02 | 0.99        |
| 1 Nunca          | 2               | 0.01 | 1.00        |
| Totales          | 162             | 1.00 | 1.00        |

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo.

**Tabla 5. ¿Qué tan importante es para usted ese ingreso?**

| Respuesta        | Número de casos | %    | % Acumulado |
|------------------|-----------------|------|-------------|
| 5 Siempre        | 138             | 0.85 | 0.85        |
| 4 Frecuentemente | 14              | 0.09 | 0.94        |
| 3 Ocasionalmente | 8               | 0.05 | 0.99        |
| 2 Raramente      | 2               | 0.01 | 1.00        |
| 1 Nunca          | 0               | 0.00 | 1.00        |
| Totales          | 162             | 1.00 |             |

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo.

**Tabla 6. ¿Comparte o le comparten la propina de otros?**

| Respuesta        | Número de casos | %    | % Acumulado |
|------------------|-----------------|------|-------------|
| 5 Siempre        | 124             | 0.77 | 0.77        |
| 4 Frecuentemente | 22              | 0.14 | 0.90        |
| 3 Ocasionalmente | 9               | 0.06 | 0.96        |
| 2 Raramente      | 4               | 0.02 | 0.98        |
| 1 Nunca          | 3               | 0.02 | 1.00        |
| Totales          | 162             | 1.00 |             |

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo.

**Tabla 7.** ¿Conoce los efectos a futuro por no incluirlo en su salario?

| Respuesta        | Número de casos | %    | % Acumulado |
|------------------|-----------------|------|-------------|
| 5 Muy importante | 44              | 0.27 | 0.27        |
| 4 Importante     | 39              | 0.24 | 0.51        |
| 3 Medianamente   | 41              | 0.25 | 0.77        |
| 2 Poco           | 22              | 0.14 | 0.90        |
| 1 Nada           | 16              | 0.10 | 1.00        |
| Totales          | 162             | 1.00 |             |

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo.

**Tabla 8.** ¿La propina se calcula incluyendo el I.V.A.?

| Respuesta        | Número de casos | %    | % Acumulado |
|------------------|-----------------|------|-------------|
| 5 Siempre        | 120             | 0.74 | 0.74        |
| 4 Frecuentemente | 36              | 0.22 | 0.96        |
| 3 Ocasionalmente | 4               | 0.02 | 0.99        |
| 2 Raramente      | 2               | 0.01 | 1.00        |
| 1 Nunca          | 0               | 0.00 | 1.00        |
| Totales          | 162             | 1.00 |             |

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo.

**Tabla 9.** ¿Cuánto representa de su salario la propina que recibe normalmente?

| Respuesta              | Número de casos | %    | % Acumulado |
|------------------------|-----------------|------|-------------|
| Más del 500%           | 71              | 0.44 | 0.44        |
| Entre el 200 y el 500% | 34              | 0.21 | 0.65        |
| Entre el 100 y 200%    | 36              | 0.22 | 0.87        |
| Entre el 50 y 100%     | 15              | 0.09 | 0.96        |
| Menos del 50%          | 6               | 0.04 | 1.00        |
| Totales                | 162             | 1.00 |             |

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo.

## 6.2 Encuesta de opinión de los dueños o gerentes

De los 36 establecimientos visitados solo aceptaron responder 28 (78%) personas de los cuales 22 se identificaron como gerentes o responsables del restaurante y 8 (22%) como dueños, los resultados se muestran a continuación:

**Tabla 10.** ¿En su establecimiento los clientes pagan propinas?

| Respuesta        | Número de casos | %    | % Acumulado |
|------------------|-----------------|------|-------------|
| 5 Siempre        | 31              | 0.86 | 0.86        |
| 4 Frecuentemente | 4               | 0.11 | 0.97        |
| 3 Ocasionalmente | 1               | 0.03 | 1.00        |
| 2 Raramente      | 0               | 0.00 | 1.00        |
| 1 Nunca          | 0               | 0.00 | 1.00        |
| Totales          | 36              | 1.00 |             |

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo.

**Tabla 11.** ¿Qué tan importante es para su personal ese ingreso?

| Respuesta        | Número de casos | %    | % Acumulado |
|------------------|-----------------|------|-------------|
| 5 Muy importante | 24              | 0.67 | 0.67        |
| 4 Importante     | 9               | 0.25 | 0.92        |
| 3 Medianamente   | 2               | 0.06 | 0.97        |
| 2 Poco           | 1               | 0.03 | 1.00        |
| 1 Nada           | 0               | 0.00 | 1.00        |
| Totales          | 36              | 1    |             |

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo.

**Tabla 12.** ¿Comparten la propina entre el personal?

| Respuesta        | Número de casos | %    | % Acumulado |
|------------------|-----------------|------|-------------|
| 5 Siempre        | 14              | 0.39 | 0.39        |
| 4 Frecuentemente | 16              | 0.44 | 0.83        |
| 3 Ocasionalmente | 3               | 0.08 | 0.92        |

Continúa...

|             |    |      |      |
|-------------|----|------|------|
| 2 Raramente | 2  | 0.06 | 0.97 |
| 1 Nunca     | 1  | 0.03 | 1.00 |
| Totales     | 36 | 1    |      |

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo.

**Tabla 13.** ¿Acumula esos ingresos para el pago de impuestos y seguridad social?

| Respuesta        | Número de casos | %    | % Acumulado |
|------------------|-----------------|------|-------------|
| 5 Siempre        | 2               | 0.06 | 0.06        |
| 4 Frecuentemente | 4               | 0.11 | 0.17        |
| 3 No lo se       | 25              | 0.69 | 0.86        |
| 2 Raramente      | 2               | 0.06 | 0.92        |
| 1 Nunca          | 3               | 0.08 | 1.00        |
| Totales          | 36              | 1    |             |

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo.

### 6.3 Encuesta de opinión de los clientes

Se obtuvieron 281 entrevistas de clientes las cuales se realizaron al salir del restaurante donde consumieron. Los resultados se muestran a continuación.

Con relación a la pregunta ¿Pagó usted propina sobre su consumo? El 100% de los encuestados manifestó el pago de propina por los servicios y comida servida.

**Tabla 14.** ¿Qué tan importante considera pagar la propina?

| Respuesta        | Número de casos | %    | % Acumulado |
|------------------|-----------------|------|-------------|
| 5 Muy importante | 83              | 0.30 | 0.30        |
| 4 Importante     | 72              | 0.26 | 0.55        |
| 3 Medianamente   | 52              | 0.19 | 0.74        |
| 2 Poco           | 39              | 0.14 | 0.88        |
| 1 Nada           | 35              | 0.12 | 1.00        |
| Totales          | 281             | 1.00 |             |

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo.

Tabla 15. ¿La propina se paga por un buen servicio?

| Respuesta        | Número de casos | %    | % Acumulado |
|------------------|-----------------|------|-------------|
| 5 Siempre        | 127             | 0.45 | 0.45        |
| 4 Frecuentemente | 59              | 0.21 | 0.66        |
| 3 No lo se       | 39              | 0.14 | 0.80        |
| 2 Raramente      | 31              | 0.11 | 0.91        |
| 1 Nunca          | 25              | 0.09 | 1.00        |
| Totales          | 281             | 1.00 |             |

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo.

Tabla 16. ¿Conoce los efectos sociales de pagar una propina?

| Respuesta        | Número de casos | %    | % Acumulado |
|------------------|-----------------|------|-------------|
| 5 Muy importante | 64              | 0.23 | 0.23        |
| 4 Importante     | 56              | 0.20 | 0.43        |
| 3 Medianamente   | 64              | 0.23 | 0.65        |
| 2 Poco           | 53              | 0.19 | 0.84        |
| 1 Nada           | 44              | 0.16 | 1.00        |
| Totales          | 281             | 1.00 |             |

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo.

Tabla 17. ¿Qué porcentaje pago de propina?

| Medida         | % pagado de propina |
|----------------|---------------------|
| Mínimo         | 7.0                 |
| Primer Cuartil | 8.8                 |
| Media          | 10.9                |
| Mediana        | 11.6                |
| Moda           | 10                  |
| Tercer Cuartil | 15.0                |
| Máximo         | 17                  |

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo.

Tabla 18. ¿La propina la pagó sobre el total incluyendo el IVA?

| Respuesta | Número de casos | %    |
|-----------|-----------------|------|
| Si        | 169             | 0.60 |
| No        | 67              | 0.24 |
| No lo se  | 45              | 0.16 |
| Total     | 281             | 1.00 |

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo.

## 7. Discusión de resultados

### 7.1 Análisis de las opiniones de los trabajadores encuestados

Los resultados del estudio dejan en manifiesto algunos aspectos importantes que entre otros son:

- a) La propina la reciben prácticamente la totalidad del personal que trabaja en el restaurante, ya sea en forma directa o a través de sus compañeros que la comparten.
- b) La propina es muy importante para el ingreso de los trabajadores y así lo describe el 94% de los encuestados.
- c) La propina resulta ser más de 7 veces el salario (el 44% reportó que la propina es 500% superior a su salario), con lo cual éste deja de tener el significado laboral y social; es más importante servir al cliente que cuidar los intereses del patrón. Esto lo puede a invitar a ser deshonesto.
- d) No existe una clara conciencia por parte del personal respecto de los efectos que en un futuro tendrá para ellos el tener un salario demasiado bajo, especialmente para efectos de su jubilación ante el IMSS y Afores.
- e) El personal al no tener un ingreso fijo y exigible, sus derechos laborales se ven reducidos y difíciles de demostrar ante la autoridad.
- f) Derivado de lo anterior, ese personal no es sujeto de crédito ante el sistema bancario y financiero de una forma normal; y para acceder a préstamos debe pagar intereses más elevados en la informalidad.
- g) La propina se distribuye entre prácticamente todo el personal (capitán, hostess, meseros, bar, cocina, etc.) y existen básicamente dos formas de distribución: por medio de “tronco” y por “puntos”, acuerdo que se toma por todos los empleados antes de iniciar operaciones.

## 7.2 Análisis de las opiniones de los dueños o gerentes encuestados

Al revisar las opiniones de los dueños o gerentes que se encuestaron encontramos que:

- a) De los 36 establecimientos encuestados, el 100% de los dueños o gerentes, declaró que sus empleados reciben propinas y estas son importantes y de suma relevancia para los ingresos de sus empleados en un 92%.
- b) Las propinas son compartidas siempre o frecuentemente, esto por lo menos en el 83% de los restaurantes incluidos en el estudio.
- c) No existe un claro conocimiento respecto a la forma en que, para efectos fiscales o de seguridad social, son tratados estos ingresos. En las entrevistas personales, el 69% de los encuestados respondieron sobre el tema, el despacho de contadores que presta el servicio de registro y contabilidad, realiza las operaciones y enteros al fisco, por tanto no están al pendiente de los ingresos informales de la propina.

## 7.3 Análisis de las opiniones de los clientes encuestados

Con respecto a la opinión que tienen los clientes de los restaurantes participantes, se obtienen los siguientes resultados:

- a) De los clientes encuestados a la salida del restaurante indicaron que la totalidad (100%) pagó una propina por los servicios y comida servida.
- b) No existe una clara percepción en lo que respecta a la importancia que tiene el pagar una propina, ya que no hay una tendencia identificable. El 55% de la muestra fueron personas que consideraron muy importante e importante el pago de una propina, mientras que el restante 45% mencionaron estimar dicho pago como algo medianamente importante o nada importante.
- c) En el 66% de los casos, los cliente consideraron que la propina debe pagarse por un buen servicio en el 66% y el resto consideró que el pago debe darse sin tener en claro la calidad del servicio.
- d) Respecto a los efectos sociales que tiene el pago de la propina, no se identificó una clara tendencia ya que las respuestas se distribuyen proporcionalmente con la escala.
- e) El 50% de los encuestados declaró que después del servicio pagó entre 8.8% de propina y el 15%, en tales resultados también se observó un promedio del 10.9%, una mediana del 11.6% y una moda del 10%.
- f) La propina se incrementa de acuerdo a la Tabla 19. El monto de la propina lo calcularon sobre el total de los alimentos y bebidas consumidas más Impuesto al Valor Agregado (16%), con lo cual, al considerar los datos anteriores y partiendo del supuesto de que la propina debe pagarse sobre la suma total de los alimentos y bebidas consumidas sin incluir el IVA.

Tabla 19. Análisis del monto de la propina

| Propina asignada | Monto de lo consumido | IVA   | Monto Total sin Propina | Propina sin incluir IVA | Propina incluyendo IVA | Propina realmente pagada sobre consumo |
|------------------|-----------------------|-------|-------------------------|-------------------------|------------------------|--|
| 8.8              | 100.00                | 16.00 | 116.00                  | 8.80                    | 10.21                  | 10.2                                   |
| 10.9             | 100.00                | 16.00 | 116.00                  | 10.90                   | 12.64                  | 12.6                                   |
| 11.6             | 100.00                | 16.00 | 116.00                  | 11.60                   | 13.46                  | 13.5                                   |
| 10.0             | 100.00                | 16.00 | 116.00                  | 10.00                   | 11.60                  | 12.0                                   |
| 15.0             | 100.00                | 16.00 | 116.00                  | 15.00                   | 17.40                  | 17.4                                   |

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, el cliente paga más porcentaje de lo que está considerando adecuado otorgar de propina, por tal motivo encarece el servicio prestado. La propina se convierte en un beneficio “con efectividad fiscal” para el empleado y para la empresa, pero realmente es un sobre precio para el cliente y un ingreso efectivo en el corto plazo pero, al largo plazo resulta tener un efecto pernicioso en la vida del personal que recibe dicho pago “informal”.

## Conclusiones

La propina tiene efectos, tanto negativos como positivos, pero muy importantes en los escenarios económicos, laborales y sociales, por lo que es pertinente analizar algunos de ellos:

1. Es una recompensa monetaria como retribución por la calidad en el servicio proporcionado. Algunos antecedentes indican que el concepto TIP (siglas en inglés) significa “to improve process” (mejorar el proceso), lo cual se convierte en un elemento que pervierte el servicio al ofrecer mejorar los tiempos de entrega, cantidades y calidades de los servicios y productos.
2. La corrupción es aceptada por el dueño o gerente, el cliente y el empleado y se convierte en un acto consentido ya sea por lo bajo de los salarios del personal, lo inoperante de las instalaciones o porque el cliente se siente “alguien importante”. En cualquier caso, se rompe la línea de producción permitiendo que una persona se vea favorecida en virtud de pagar algo adicional, el personal recibe este “soborno” para hacer las cosas más “fácil y mejor” ante la mirada complaciente de los dueños o gerentes.
3. Para los empleados se convierte en un ingreso más importante que su salario, así que la lealtad recíproca que menciona la Ley Federal del Trabajo, se ve anulada ya que le debe más al cliente que a su patrón.

4. Los empleados reciben libre de impuesto esos ingresos (efecto en el corto plazo), no se reportan en la economía formal, pero sus efectos son devastadores a la sociedad y especialmente para el empleado que no lo integra para todos los efectos, seguridad social (incapacidades generales, por enfermedades profesionales y accidentes de trabajo), la jubilación y la garantía laboral (indemnizaciones por despidos, cesantía, etc.).
5. Al patrón lo exime de muchas responsabilidades (aparentemente), ya que demostrar la proporcionalidad que significa el salario de la propina se convierte en un tema complejo aunque lo expone con debilidad ante las autoridades. También resulta conveniente, al menos en el corto plazo pues le reduce el costo de las cuotas obrero-patronales al IMSS, SAR, etc.
6. Los clientes pierden al elevarse los precios de los servicios y consumos que tiene al consumir en un restaurante.
7. La cultura de la propina se encuentra muy arraigada en el ámbito nacional, cuando una persona recibe un servicio y/o producto se siente “obligada” a agradecerle a ese empleado que se lo prestó, tal vez por una necesidad de sentirse generoso, o tal vez porque comprende que en el precio del producto o servicio no estaba incluido ese servicio que está obligado a dar el empleado; se da propinas por todo; restaurantes, servicio de mantenimiento, limpieza y recolección de basura, correos, seguridad, barberías y peluquerías, lavado de autos, servicios públicos, etc.

Todo parece indicar que se busca la solución por medio de la corrupción que encierra el acto. Por otra parte, tal vez el cliente está consciente de las condiciones del personal, que no recibe una compensación adecuada, producto de las malas prácticas en la Administración de Recursos Humanos y en específico la ética relacionada al deber ser en cuanto a regir los actos humanos. Porque existe un vacío para el trabajador: “A la hora de compensar o de modificar su arquitectura salarial se deberá indagar como esta su política de compensación con lo concerniente a las posibilidades de desarrollo que se brindan dentro de la organización”. (Castaño, Stella y Stella, 2009: 94).

Finalmente, Si bien se desean trabajadores con disposición laboral, además que susciten calidad en el servicio, también la empresa deberá corresponder a dicho esfuerzo y la satisfacción de necesidades a los trabajadores, al propiciar calidad de vida.

## Recomendaciones

La sociedad enfrenta un conflicto entre la hospitalidad y el compromiso con la comunidad para el fomento al bienestar. De manera que se requiere profundizar en la temática de la propina en esquemas de lealtad y la dinámica en el servicio proporcionado.

## Bibliografía

- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2014). Historia de la Ley N° 20.729. Establece obligaciones relativas a la propina en restaurantes, bares, pubs, clubes, discotecas y similares. En línea: [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl). Consultada en octubre 2014.
- CANIRAC (2012). Cifras INEGI DENUÉ 2012. <http://canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restauranero.pdf>. Consulta en octubre de 2014.
- Cardona, Doris y Agudelo Héctor B. (2005). Construcción cultural del concepto calidad de vida. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, vol. 23, núm. 1, enero-junio, pp. 79-90.
- Castaño, Juan Carlos, Montoya, Luz Stella y Restrepo de Ocampo, Luz Stella (2009). Compensación salarial y calidad de vida. *Scientia Et Technica*, vol. XV, núm. 43, diciembre, pp. 89-94.
- Coelho Costa, Ewerton Reubens (2014). Comensalidad. La dádiva de la hospitalidad a través de la gastronomía. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Volumen 23, pp. 505-525.
- Córdova, Efrén (2011). La propina en su contexto sociojurídico. *Gaceta Laboral*, vol. 17, núm. 1, enero-abril, pp. 85-95.
- Díez, David (2006). Propina y economía del Don: la subcontratación de empacadores en supermercados de Bogotá. *Revista Colombiana de Antropología*, vol. 42, enero-diciembre, pp. 249-276.
- Gustafsson, Anders y Johnson, Michael D. (2013). Creación de servicios con ventaja competitiva. México: Panorama.
- Gutiérrez Conde, Verónica, Medina Cuevas, José Francisco, Viesca González, Felipe Carlos y Favila Cisneros, Héctor (2014). La Competitividad de la micro y pequeña empresa de alimentos y bebidas. El Caso del municipio turístico de Metepec en el Estado de México. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Volumen 23, pp., 585-606.
- Jacob Céline and Guéguen Nicolas (November 2010). The Effect of Physical Distance between Patrons and Servers on Tipping. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 2012 36: 25 originally published online 15
- LFT (2012) Ley Federal del Trabajo. Diario Oficial de la Federación. Última reforma publicada DOF 30-11-2012.
- Salmerón Manzanares, Sergio (2014). El turismo, la seducción de las economías globales En línea <http://www.99grados.mx/>. Consultada en septiembre de 2014.
- Sánchez Cañizares, Sandra María, López Guzmán, Tomás Jesús, Millán Vázquez de la Torre, Genoveva (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de Turismo*, núm. 20, julio-diciembre, pp. 223-249.
- TRLA (2013). Empleados con propina. Texas Rio Grande Legal Aid, En línea [www.trla.org](http://www.trla.org), consultada en septiembre de 2014.
- Vera M., Jorge y Trujillo L., Andrea (2009). El Papel de la Calidad del Servicio del Restaurante como Antecedente de la Lealtad del Cliente. *Panorama Socioeconómico*, Vol. 27, Núm. 38, julio-sin mes, pp. 16-30.

# TURISMO INDUSTRIAL: OPORTUNIDADES Y RETOS DENTRO DEL SECTOR DE MANUFACTURA EN CIUDAD JUÁREZ

Industrial tourism: opportunities and challenges  
in the manufacturing sector of Ciudad Juarez

---

Francisco Arturo Bribiescas Silva<sup>1</sup>, Ignacio Romero Magaña<sup>2</sup>, Emmanuel García Uribe<sup>3</sup>

Fecha de recepción: 25 de agosto del 2014

Fecha de aceptación: 6 de febrero del 2015

---

1- Nacionalidad: Mexicano. Grado: Doctor en Ciencias de la Administración. Especialización: Estudios de competitividad en procesos industriales. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, ICSA, Depto. Ciencias Administrativas. Correo electrónico: fbribies@uacj.mx

2- Nacionalidad: Mexicano. Grado: Maestría en Administración de Negocios. Especialización: Negocios y procesos industriales. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, ICSA, Depto. Ciencias Administrativas. Correo electrónico: iromero@uacj.mx

3- Nacionalidad: Mexicano. Grado: Doctor en Ciencias de la Administración. Especialización: Competitividad Industrial. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, ICSA, Depto. Ciencias Administrativas. Correo electrónico: emmanuel.garcia@uacj.mx

## Resumen

*Turismo Industrial, tema relevante dentro de la región fronteriza Ciudad Juárez-El Paso, donde la Industria de manufactura tiene gran dinamismo económico, y se visualizan expectativas y propuestas innovadoras a este sector. Este trabajo es una exploración de las oportunidades y retos de la industria manufacturera instalada en Ciudad Juárez para desarrollar actividades de turismo industrial en sus instalaciones. La información se obtuvo a través de entrevistas a profundidad con 15 gerentes de las empresas más importantes de esta región. Dentro de los resultados se puede observar que las actividades del turismo industrial son percibidas por los gerentes entrevistados como benéficas y consideradas como una actividad alterna a la manufactura.*

**Palabras clave:** *Turismo industrial, industria de manufactura, exploración de oportunidades.*

## Abstract

*Industrial Tourism, a relevant subject within the border region of Ciudad Juarez-El Paso, where the manufacturing industry has a great economic dynamism, and innovative expectations and proposals in this sector are visualized. This paper explores the opportunities and challenges of the manufacturing industry settled in Ciudad Juarez to developed industrial tourism activities in their facilities. The information was obtained by means of deep interviews with 15 managers of the most important companies of this region. We can observe from the results that the activities of industrial tourism are perceived by the interviewed managers as beneficial and considered as an alternate activity to manufacturing.*

**Keywords:** *Industrial Tourism, Manufacturing Industry, opportunities exploration.*

## Introducción

El término turismo industrial surge en los años 40 en Francia, años en los que ya se comienzan a desarrollar visitas a bodegas y a fábricas de chocolate en dicho país. Sin embargo, hace más de cien años que tanto las organizaciones privadas como públicas realizan visitas a industrias (Otgaar et al., 2010). Según Edwards y Llurdés, citados por García y Rivas (2007), el turismo industrial se puede definir como el desarrollo de actividades turísticas e industrias en lugares edificados por el hombre, edificios y paisajes que se originan en procesos industriales de tiempo pasados. Otros autores lo definen como aquella actividad que se realiza visitando centros industriales (fábricas, talleres, almacenes,...) para completar la cultura del turista, como una manera de ampliar y conocer la actividad económica de los pueblos. (Calabuig y Ministrál, 1995).

Este tipo de turismo tiene como objetivo principal difundir el patrimonio industrial de las localidades, este patrimonio como ya se mencionó, puede incluir tanto fábricas antiguas como industrias modernas. Esta actividad permite conocer a las empresas y sus procesos tecnológicos de producción. En diferentes partes del mundo el turismo industrial está siendo utilizado no sólo para atraer visitantes interesados en conocer in situ los procesos de producción de diversos sectores de la industria, sino también como una herramienta para estrechar la comunicación y mejorar la imagen de las empresas con sus clientes reales y potenciales.

En algunos países de Europa como Alemania, Suecia, Finlandia, Reino Unido y Bélgica, esta actividad ha tenido un impacto social y económico muy relevante y ha permitido a las plantas industriales mostrar sus procesos e incluso hasta promover sus productos a través de eventos sociales, artísticos y culturales dentro de sus instalaciones. Para las empresas este tipo de actividades puede atraer un beneficio no sólo de imagen sino también económico al cobrar por las visitas o al habilitar pequeñas tiendas para que el turista adquiera un producto como souvenirs.

Desafortunadamente, el turismo industrial no ha sido muy explorado ni explotado en México, especialmente en la zona norte del país. Esta zona concentra un importante número de empresas industriales con procesos de alto valor tecnológico, los cuales; pueden ser de interés para algunos sectores de la población.

### 1. Planteamiento del problema

La zona norte de México posee importantes conglomerados industriales. Estos conglomerados están formados por empresas manufactureras principalmente de capital extranjero y se concentran en los estados de Baja California, Sonora, Chihuahua, Nuevo León y Tamaulipas. En el estado de Chihuahua, Ciudad Juárez es el municipio con la mayor concentración industrial con 322 empresas<sup>4</sup> instaladas, las cuales se dedican a la manufactura de diferentes productos. Esta ciudad fronteriza es conocida principalmente por su dinamismo industrial y el turismo que visita esta localidad es un turismo de negocios en su mayoría.

Las empresas del sector manufacturero instaladas en Ciudad Juárez, por el tipo de tecnología que utilizan, el tamaño de sus plantas, la importancia y la popularidad de sus productos; generan gran cu-

4- Secretaría de Economía del Estado de Chihuahua. [www.chihuahua.com.mx](http://www.chihuahua.com.mx). Revisado el 25 de febrero del 2014.

riosidad entre algunos sectores de la población. Abrir la puerta de estas empresas para realizar visitas al público en general sería una actividad que pudiera comenzar a desarrollar y fomentar el turismo industrial en Ciudad Juárez y en el norte del país.

Sin embargo, existe falta de interés o apatía por parte del sector industrial para promover y fomentar una cultura del patrimonio cultural, en este caso el industrial. Asimismo, el sector gubernamental tampoco presenta interés en promover nuevas oportunidades para aprovechar el potencial que estas empresas tienen para atraer nuevos turistas a la localidad. Lo anterior ha generado que sean muy pocas si no es que nulas; las iniciativas para fomentar actividades de turismo industrial en esa ciudad fronteriza. Lo que lleva a preguntarse ¿qué oportunidades y retos existen dentro del sector de manufacturera en Ciudad Juárez para el desarrollo del turismo industrial?

## 1.1 Objetivos

Por lo anteriormente mencionado y considerando la importancia del turismo industrial en la economía de otras regiones en el mundo, el presente trabajo tiene como objetivo general explorar las oportunidades y retos que existen dentro del sector de manufactura en Ciudad Juárez para el desarrollo de esta actividad turística. Asimismo, dentro de los objetivos específicos se encuentran: i) explorar que tan familiarizados se encuentran los directivos de las empresas con el término de turismo industrial, ii) Identificar si el turismo industrial alguna vez ha sido considerado como una opción para desarrollar en las empresas. iii) indagar que beneficios pudiera traer el turismo industrial a sus empresas.

## 2. Revisión de literatura

### 2.1 Turismo

Muchos son los autores, entre ellos García y Rivas (2007), que hacen referencia a un cambio en los gustos, tanto estéticos como turísticos de la sociedad, distinguiendo de este modo entre el turismo tradicional de masas y el turismo alternativo. El turismo alternativo por su parte inherentemente lleva un sello de calidad que es exigido por una amplia parte de la demanda y que busca nuevas modalidades como pueden ser el turismo rural, el turismo náutico, el turismo cultural... (Castillo et al., 2011), A su vez, el turismo cultural no sólo implica la visita a monumentos o lugares de interés sino que también hace referencia al consumo del modo de vida (Fernández y Guzmán, 2005) convirtiéndose en un concepto muy amplio en el que podemos incluir el turismo gastronómico, el turismo religioso... o el turismo industrial.

### 2.2 Patrimonio industrial / Turismo industrial

Dentro del patrimonio industrial podemos encontrar zonas de producción, de vivienda, etc., así como objetos inmuebles (como las maquinarias, herramientas, atractivos, etc.) y modos de vida de los trabajadores o el know how de los procesos productivos (Fernández y Guzmán, 2005).

El patrimonio industrial es el más joven de todos los patrimonios puesto que abarca un conjunto de estructuras, piezas y máquinas que han sido utilizadas en muchos casos hasta fechas recientes (Pardo, 2004).

El turismo relacionado con la visita a dicho patrimonio es también reciente, ya que surge en Europa en los años cuarenta en los que se comienzan a desarrollar visitas a bodegas y a fábricas de chocolate en Francia. (Otgaar et al., 2010).

Según Edwards y Llundés, citados por García y Rivas (2007), el turismo industrial se puede definir como “el desarrollo de actividades turísticas e industrias en lugares edificados por el hombre, edificios y paisajes que se originan en procesos industriales de tiempo pasados”.

Tal y como señalan Otgaar et al. (2010), e incluso la propia Unión Europea, el turismo industrial no sólo beneficia a las empresas sino también a la propia ciudad dónde se desarrolle la actividad. En efecto, la realización de dichas visitas puede llegar a convertirse en una estrategia de negocio para la propia empresa e incluso un elemento de desarrollo para el destino.

De acuerdo a Franco (2011) las ciudades industriales siempre han desarrollado una imagen negativa para los turistas e incluso para la propia población local. El desarrollo de un turismo enfocado a la puesta en valor de dichas industrias y de dicho patrimonio (tanto tangible como intangible) conseguirá reinvertir esa imagen en positiva, ofreciendo muchos más beneficios y eliminando la consideración de las ciudades industriales como ejemplo de feísmo.

Un ejemplo muy llamativo es la ciudad de Paterson, ubicado en el río Passaic en Nueva Jersey (EEUU). Paterson fue una de las más poderosas ciudades industriales de los Estados Unidos por lo que conserva una rica historia como primera ciudad planificada de la nación industrial, además de contener algunas de las fábricas más antiguas del país y varias empresas textiles. Hoy en día Paterson se ha convertido en una ciudad con una imagen negativa para el resto de la población. Esta ciudad es un claro ejemplo de que a pesar de conservar muchas de las instalaciones y tener un increíble potencial turístico no ha sabido aprovecharlo, exceptuando la creación de un museo.

Hospers (2002) distingue dos tipos de turistas que pueden ser atraídos por el turismo industrial. En primer lugar están los veteranos, generaciones que buscan la nostalgia en aquellas visitas a sus antiguos lugares de trabajo (convertidos en museos, centros de interpretación...). Es decir, la gente que ha trabajado alguna vez en una fábrica le gusta visitarla para ver cómo ha evolucionado desde que dejó de trabajar en ella, nuevos avances tecnológicos, la nueva gente que trabaja en ella... En segundo lugar, las nuevas generaciones que se apasionan por la historia y a las cuales su desconocimiento sobre el funcionamiento de las empresas les provoca una gran curiosidad, tanto sobre el propio proceso de producción como por la forma en la que vivían sus antepasados. Las nuevas empresas también les provocan curiosidad puesto que los visitantes dan mucha importancia a poder conocer los productos, el proceso de producción, las aplicaciones así como la propia historia (Otgaar et al., 2010). En definitiva, se puede hablar de un turismo con un gran interés tanto para la formación profesional como cultural. Todo ello podemos ofrecérselo tanto en empresas vivas como en el patrimonio que está en desuso y que hemos heredado como por ejemplo, los edificios y la maquinaria. También se puede acceder a industrias innovadoras y de tecnología avanzada en el caso de grupos conformados por profesionales y universitarios.

Ahora el gran reto que tienen para el futuro estas empresas es contribuir a la expansión y profesionalización del turismo industrial a escala europea, presentando en reuniones las iniciativas más simbólicas que ya existen en diversos países y planteando las claves que garanticen y aumenten la competitividad de este negocio, que son la promoción, la comunicación, la adecuada preparación de los recursos humanos, la gestión de calidad y la animación.

Aunque en su mayoría las visitas sean gratuitas, las empresas obtienen una serie de beneficios como

lograr la conquista o la fidelidad de los clientes, mejorar su imagen de marca e incluso percibir algunos beneficios económicos concretos. Por ejemplo, los centros de transformación agroalimentaria suelen finalizar su circuito de visita con una degustación o una visita a la boutique. Las fabricantes de productos artesanales como cristalería, cuchillería, etc.; también hacen lo mismo y consiguen de dicha manera vender una parte importante de su producción. Por otro lado, aunque en los últimos años en Francia se impide la visita a centrales nucleares, la planta mareomotriz de Rance (Ille-et-Vilaine)<sup>5</sup> es el centro industrial más visitado de ese país, con unos 200.000 turistas por año (Prutsky, 2008)<sup>6</sup>

Según Hospers (2002) se diferencian tres categorías de recursos o vestigios en torno a los cuales se desarrolla el turismo industrial:

1. Vestigios industriales del ámbito de la producción y de los procesos de trabajo: minas, plantas de trabajo, embarcaderos, etc.
2. Vestigios vinculados al transporte: caminos, vías férreas, puentes, canales, etc.
3. Atracciones socioculturales vinculadas al pasado industrial de una región particular: viviendas de los trabajadores, áreas de recreo, etc.

### 3. Resultados

La información recabada de las empresas a través de las entrevistas desprendió la siguiente información. La mayoría de los gerentes entrevistados sabían lo que es el turismo industrial y de los posibles beneficios implica el hacer algunos recorridos internos para sus empresas. Del mismo modo, en algunas entrevistas surgieron propuestas que con una fuerte campaña publicitaria la comunidad pudiera involucrarse en lo que es turismo industrial y estar interesados en participar en él.

Por otro lado, en cuanto a los beneficios, coincidieron la mayoría de los gerentes entrevistados, que el turismo industrial atraería a la ciudad nuevas fuentes de empleo, así como capital extranjero, y cambiaría la imagen de la ciudad.

Los directivos de esa industria maquiladora en esta frontera, manifestaron que están muy orgullosos de sus procesos productivos y estarían dispuestos a mostrarlos a la comunidad desde el punto de vista de negocios, sin descartar la posibilidad de manejar convenios con las partes involucradas para beneficio de ambas partes.

La percepción de los directivos para realizar alianzas con empresas para la organización de ferias para mostrar sus productos y proceso es alta, por lo que resalta el interés de establecer planes de vinculación con Universidades locales aprovechando la estructura de su masa crítica y experiencia en este tipo de logística, así como buscar la colaboración de organismos industriales para exposición del desarrollo histórico de sus productos. Están de acuerdo en establecer un museo móvil, alineado con ferias industriales, basado en la vasta experiencia en la logística que se tiene en el proceso de organización por parte de las empresas locales.

Consideran incluir en sus recorridos de visitantes por medio de visitas guiadas en los procesos, mos-

5- Revista PSA Peugeot Citroen, 16-sep-2008, Turismo Industrial, 21-sep-2010, <http://www.nosoloviajeros.com/turismo-industrial/>

6- <http://enlamaleta.es/turismo-industrial-¿una-estrategia-de-negocio.html>, 2008

trando la parte innovadora tanto en tecnología como de instalaciones y equipo de alto nivel.

Pueden desarrollar recorridos ofertados al público en general, donde previamente se deben de establecer corredores internos enfocados en los procesos y sus productos, sin perder la visión de ser seguro para la prevención de accidentes.

Se considera otro enfoque de mercado involucrando al sector de estudiantes universitarios y profesionistas. Al tener una participación activa del público fomentará una cultura local en pro de proyectar la imagen de la ciudad, por parte de los empresarios industriales están re-definiendo su modelo de negocios donde podrán incluir este tipo de participación al mostrar un Turismo Industrial.

Los medios para difundir y publicitar el concepto de Turismo Industrial, sería inicialmente utilizando las redes sociales e internet, páginas web y por la difusión de la Ferias Industriales promoviendo e informando los requerimientos a utilizar en este enfoque.

En este análisis de corte cualitativo, se expresaron los directivos con mucho interés respecto al impacto del Turismo Industrial (TI) aplicado en sus organizaciones sobre el efecto que tendría en sus empleados, esta aplicación de TI mostraría un orgullo personal del trabajo que se hace actualmente en las organizaciones. Además, las organizaciones involucradas iniciarían un involucramiento cultural entre estas y la comunidad, lo que se espera un mejor desempeño laboral en un ambiente más competitivo.

La implementación del TI sería como un nuevo concepto adherido al Modelo de Negocios de las organizaciones, generando una estructura básica en su logística y mantenimiento, sobresaliendo la oportunidad de mayor captación de clientes potenciales, basado en la transparencia de sus procesos y productos. Aquí se genera el concepto de dar una co-creación de valor más fuerte a los consumidores finales, así se reflejaría una estructura de aplicación de recursos de atención al público, abriendo mayores posibilidades de crecimiento interno.

El recibir apoyo por parte del gobierno sería un factor decisivo para promover el turismo industrial en la empresa ya que ayudaría a dar el reconocimiento de la gente y aportaría recursos económicos al proyecto. El resultado refleja una poca intención de inversión industrial en estas organizaciones debido a la crisis de manufactura global, principalmente de Estados Unidos y de la situación de seguridad, en donde estas organizaciones han invertido más en el rubro de seguridad interna de sus empresas y donde se generaría más control de entrada a las mismas por parte de visitantes, sin embargo existe la intención de apoyar y generar opciones relativas al turismo industrial.

Los directivos de esta industria consideran relevante una alianza de diferentes organizaciones para el desarrollo e implementación con éxito del Turismo Industrial para llegar a una estandarización en los protocolos de seguridad en los corredores donde se realicen los recorridos.

Del total de directivos entrevistados consideran estar dispuestos a llevar a cabo la actividad de Turismo Industrial, bajo un régimen de seguridad interna y de secrecía industrial.

## 4. Discusión de resultados

El estudio se centra en los procesos de procurar la activación patrimonial y legitimación de identidades de los vestigios de la industria y la manufactura en Ciudad Juárez, en términos de proyección de futuro; y, en cuanto agentes, interesado en comprometerse o no con actuaciones en el desarrollo del turismo industrial, percibidos como intereses y expectativas involucradas, en este contexto. Bajo este rumbo, Homobono (2007: 7-9) señala el ámbito académico, socioeconómico y geográfico:

- Académico: Las experiencias son muy diversas y casi todas pasan por la musicalización. Es la manera más extendida de conservar y usar un patrimonio de valor importante pero sin el carácter de pieza única y excepcional. Sin embargo, esto otorga al patrimonio industrial un interés especial que despierta la conservación y la reutilización con fines turísticos y didácticos: es básico mostrarlo en todas sus dimensiones y hacerlo comprensible a la sociedad actual de manera que; su puesta en valor requiere una labor paralela de pedagogía de la población local y de sensibilización hacia los valores patrimoniales
- Socioeconómico: El turismo industrial es una alternativa de desarrollo local, potencia la autoestima de la sociedad local, además de considerar la dinámica de reencantamiento del mundo asociada a la patrimonialización cultural.
- Geográfico: Los esfuerzos de un eco-museo deben estar dirigidos a aumentar el desarrollo económico del área geográfica concreta, impulsando la atracción y el interés turístico para los visitantes. Así, pues, la idea es fundamentar un futuro a partir del pasado y buscar el compromiso y la responsabilidad de los habitantes locales.

## Conclusiones

El tema de turismo industrial nos conlleva a un espacio cultural en el que se ubica, donde se proyecta mucha acción con los diferentes procesos desde el ámbito de la comunidad y los diferentes actores involucrados (*stakeholders*).

Una de las opciones es la creación de museos, implementación de corredores industriales, promoción de ferias y visitas guiadas al interior de las industrias involucradas en empresas representativas con productos de calidad y manufactura a nivel global que se producen en la ciudad tales como los procesos de arneses, vestiduras, inyección de plásticos, electrónica, ensamblaje de motocicletas, etc.

Chávez (2010:187) dice que “para distinguir una sociedad de otra se requiere conocer cuales son los elementos culturales que utilizan, sean estos producto de su cultura, o producidos por otras y asumidos por ellos para transformar el entorno que les rodea en función de sus necesidades y asumirse como parte de ese espacio cultural”. Entonces la arqueología-industrial toma singular importancia por la influencia de las empresas de manufactura instaladas a finales de los años 60’s.

*Crear museos donde se exponga la evolución de distintos productos a lo largo de la historia.* Desde la llegada de la industria maquiladora a nuestra ciudad, la variedad de productos que se fabrican han evolucionado a través de los años. Sería un aspecto interesante y de mucho enriquecimiento el conocer su transformación en el tiempo. Estos museos se pueden ubicar como una extensión de las instalaciones de la empresa o bien en otro lugar independiente de la empresa. Actualmente en Estados Unidos, la empresa chocolatera *M&M’s* cuenta con un museo (*M&M’s and Coca-Cola Museums store*)<sup>7</sup> donde presenta su producción de chocolates y así mismo ofrece una tienda donde el visitante puede escoger de una gran variedad de productos que le ofrece *M&M’s*.

7- [http://www.virtualtourist.com/travel/North\\_America/United\\_States\\_of\\_America/Nevada/Las\\_Vegas-836630/Things\\_To\\_Do-Las\\_Vegas-MM-Coca\\_Cola\\_Museum-Stores-BR-1.html](http://www.virtualtourist.com/travel/North_America/United_States_of_America/Nevada/Las_Vegas-836630/Things_To_Do-Las_Vegas-MM-Coca_Cola_Museum-Stores-BR-1.html)

*Implementar corredores dentro de las instalaciones de la empresa.* Estos corredores servirán para que la gente visite las instalaciones de la empresa y pueda observar el proceso de transformación de los productos, creando en el público una expectativa y un nuevo interés por la industria local.

Creación de ferias de turismo industrial. Programar este tipo de ferias una o dos veces en el año, donde participen distintas empresas maquiladoras de la localidad. En estos eventos se montarían locales donde la gente pudiera interactuar en los distintos procesos productivos que se lleven a cabo, llevándolos a apreciar la industria de una manera distinta. Las empresas tienen la oportunidad de exhibir de una manera creativa e innovadora cada una de las actividades productivas que realiza en el interior de su organización. Esto presenta una oportunidad a la vez, de ir perfeccionándose en sus exposiciones cada vez más en las ferias que tomen lugar durante el año.

## Recomendaciones

Identificar parques con un contexto histórico en Ciudad Juárez y fomentar su enriquecimiento y conservación. Actualmente existen áreas verdes que representan un patrimonio cultural en la comunidad, donde se encuentran monumentos que necesitan ser restaurados. De esta manera se impulsará la imagen de la ciudad. Estos parques representarán una importante riqueza para el turismo industrial y cultural de la ciudad.

## Bibliografía

- Álvarez, M. A. (2007): "Tecnoturismo y turismo industrial", Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales, 54, p. 21-37.
- Benito, P. (2002): "Patrimonio industrial y cultura del territorio". Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles, 34, p. 213-227
- Brumberg, B. and Axelrod, K. (1995) Watch It Made in the USA: A Visitor's Guide to the Companies That Make Your Favorite Products, 1st ed., Santa Fe, NM: John Muir
- Calabuig, Jordi y Ministral, Marta. Manual de geografía turística de España. Editorial Síntesis, 1995.
- Castillo Canalejo, A.M.; López-Guzmán Guzmán, T.J.; Millán Vázquez de la Torre, G. (2011): "Delimitación conceptual y consideraciones en torno al turismo industrial minero". Turydes, vol. 4, nº 9.
- Chávez, Jorge (2010). Entre rudos y bárbaros: construcción de una cultura regional en la frontera norte de México. México: El Colegio de Chihuahua (Miradas).
- Colorado Prutsky, Dalith. 2008. Turismo industrial ¿Una estrategia de negocio?. <http://enlamaleta.es/turismo-industrial-%c2%bfuna-estrategia-de-negocio.html>
- Cuevas Contreras, Tomas, Bribiescas Silva, Francisco and Zizaldrá Hernández, Isabel. (2012). Turismo Industrial en la Frontera Norte: una expectativa de desarrollo para Ciudad Juárez, Chihuahua, México, no.18, p.121-145. ISSN 0718-6428. Editorial Gestión Turística. Chile
- Diez, D (2011): "La planificación estratégica en espacios turísticos de interior: Claves para el diseño y

formulación de estrategias competitivas”, *Investigaciones Turísticas*, 1: 69-92

Fernández Zambón, G. y Guzmán Ramos, A. (2005): Patrimonio industrial y rutas turísticas culturales: algunas propuestas para Argentina. Universidad de Murcia. Cuadernos de Turismo, nº 15 pp. 97-112

Franco, I. C. (2011). La comercialización del turismo industrial. *Rotur/Revista de ocio y Turismo Coruña*(4), 161-180. Fernández Zambón, G. y Guzmán Ramos, A. (2005): Patrimonio industrial y rutas turísticas culturales: algunas propuestas para Argentina. Universidad de Murcia. Cuadernos de Turismo, nº 15 pp. 97-112

García García, D. A. y Rivas Badillo, N. (2007): Usos turísticos del patrimonio industrial ferroviario en la ciudad de Puebla. Tesis Licenciatura. Universidad de las Américas Puebla.

Homobono, José I. (2008). “Del patrimonio cultural al industrial: una mirada socio antropológica”. En *Patrimonios Culturales: Educación e Interpretación. Cruzando Límites y Produciendo Alternativas*, Universidad del País Vasco, pp 57-74 <http://www.euskomedia.org/PDFAnlt/antropologia/11/12/12057074.pdf> (2007) “El patrimonio industrial y sus activaciones: turismo, museos, eco-museos y reutilización”, *KOBIE. Serie Antropología Cultural* 12, Bilbao, Diputación Foral de Bizkaia, pp. 5 -33.

Otgaar, A.; Van den Berg, L.; Berger C.; Xiang R. (2010): *Industrial tourism: Opportunities for City and Enterprise*. Ashgate.

Hospers, G. (2002): *Industrial Heritage Tourism and Regional Restructuring in the European Union*. *European Planning Studies*, 10 (3), pp. 397-404

Mathieson, Alister. Geoffrey Wall (1990) *Turismo*. Editorial McGraw Hill. México, DF

Oficina de turismo de la Diputación de Barcelona (2007) *Travessera de les Corts*, 131-159 Jueves, diciembre 20, 2007 [www.turismeindustrial.org](http://www.turismeindustrial.org). [www.turismetotal.org](http://www.turismetotal.org).

[www.barcelonaturisme.com](http://www.barcelonaturisme.com). [www.diba.es](http://www.diba.es)

Pardo Abad, C. J. (2004): “La reutilización del patrimonio industrial como recurso turístico. Aproximación geográfica al turismo industrial”. *Treballs de la Societat Catalana de Geografia*, nº 57, pp. 7-32.

Pey i Cazorla J.M. (2011): *Turismo y Patrimonio Industrial. Un recurso en tiempos de crisis*. Curso de verano UAM.

Rodríguez Álvarez, O.L (2002). La ciudad que hace la maquila: el caso de Ciudad Juárez (México). *Scripta Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, Universidad de Barcelona, vol. VI, nº 119 (53)

Rodríguez, A. G. (2011). El desenvolvimiento de la actividad turística en la presa hidroeléctrica de Itaipu binacional: un territorio en una sociedad transfronteriza. *Rotur/Revista de Ocio y Turismo Coruña*(4), 139-160.

Rodríguez Carro, C. J. y Abeal Vázquez, J.P. (2014): “Industrial Tourism, Wine Tourism and Quality: the Rías Baixas wine route”. *Rotur. Revista de Ocio y Turismo*, 7: 94-105, <http://www.rotur.es>, ISSN: 1888-6884

San Salvador del Valle R. y Makua A. (2005): *Estrategia Turismo Durango, Elaboración del plan estratégico del turismo en el municipio de Durango*, Bilbao, Ayuntamiento de Durango.

Valls, J.F.; Bustamante, X.; Guzmán, F.; Vila, M. (2004): *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Barcelona: Gestión 2000.

Vahí, A (2010): “Patrimonio industrial como recurso para un turismo sostenible: la cuenca del Guadalfeo (Granada)”, *Cuadernos geográficos de la Universidad de Granada*, 6: 65-91.

***Páginas electrónicas***

[www.virtualtourist.com/travel/North\\_America/United\\_States\\_of\\_America/Nevada/Las\\_Vegas-836630/Things\\_To\\_Do-Las\\_Vegas-MMCoca\\_Cola\\_Museum\\_Stores-BR-1.html](http://www.virtualtourist.com/travel/North_America/United_States_of_America/Nevada/Las_Vegas-836630/Things_To_Do-Las_Vegas-MMCoca_Cola_Museum_Stores-BR-1.html)

[www.ecomusee-creusot-montceau.fr](http://www.ecomusee-creusot-montceau.fr)

<http://www.uhu.es/GEIDETUR/archivos/ResumenCongresoToledo2008.pdf>

# SUSTENTABILIDAD ORGANIZACIONAL EN PYMES FAMILIARES RESTAURANTERAS DE LA JONQUERA EN CATALUÑA, ESPAÑA

Organizational sustainability in restaurateur  
familiar SME's of La Jonquera in Cataluña, Spain

---

Carlos Jesús González Macías<sup>1</sup>, Isabel Zizaldra Hernández<sup>2</sup>, Patricia Mercado Salgado<sup>3</sup>

Fecha de recepción: 2 de junio del 2014

Fecha de aceptación: 5 de febrero del 2015

---

1- Nacionalidad: Mexicano. Grado: Maestro en Administración. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: cgonzalez@uacj.mx

2- Nacionalidad: Mexicana. Grado: Doctora en Turismo, Derecho y Empresa. Especialización: Estudios de Turismo. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: izizaldr@uacj.mx

3- Nacionalidad: Estonia. Grado: Doctora en Ciencias de la Administración. Especialización: Estudios de Sustentabilidad. Adscripción: Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: patmersal@yahoo.com.mx

## Resumen

*El rol de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) familiares en la economía de un país indica la importancia para ellas de ser organizacionalmente sustentables. En el presente artículo se identifican las manifestaciones de sustentabilidad organizacional en la capacidad del líder, como principal stakeholder, para la generación de recursos. Se realizó un estudio con trece Pymes familiares restauranteras en la ciudad de La Jonquera, Cataluña, por medio de un cuestionario aplicado a 50 stakeholders y 9 entrevistas a profundidad con líderes de dichas empresas. Los resultados muestran que la sustentabilidad organizacional se encuentra manifiesta en el pensamiento de los stakeholders mediante el análisis cuantitativo de la prueba ANOVA, así como también en el análisis cualitativo de las entrevistas a profundidad. Estos hallazgos pueden ser de utilidad para los empresarios, al constatar la necesidad de generar recursos en la empresa para alcanzar su sustentabilidad organizacional.*

**Palabras clave:** *Sustentabilidad organizacional; Pyme familiar; Restaurantes.*

## Abstract

*The role of familiar small and medium enterprises (SME's) in a country's economy suggests the importance of being organizationally sustainable for this kind of business. The objective of the present article is to identify the manifestations of organizational sustainability in the leader's capability, as the main stakeholder, to generate resources. A study was performed with thirteen restaurateur familiar SME's of the city of La Jonquera, Cataluña, by the means of a questionnaire applied to 50 stakeholders and by nine profound interviews with leaders of the businesses part of the sample. The results shown, on the ANOVA quantitative analysis test as well on the qualitative analysis of the profound interviews, organizational sustainability is manifested in the stakeholder's thinking. These findings could be useful for businessmen, confirming the necessity to generate resources at the business in order to achieve organizational sustainability.*

**Keywords:** *Organizational Sustainability; Familiar SME; Restaurants.*

## Introducción

Aunque lo ambiental es lo primero que se viene a la mente cuando se menciona el término de sustentabilidad, existen muchos otros lenguajes, tipos y dimensiones del término, dependiendo en gran parte de su aproximación contextual; que nace de la forma de responder, ya sea como individuos o como grupo, a las propias necesidades de esa sustentabilidad, agregando valor a cada proceso o producto de la organización (Badiru, 2010:30-32).

La sustentabilidad organizacional es el vínculo que une el entorno físico a las actividades y a políticas económicas, lo que se podría dar por medio del desempeño adecuado de las empresas (Simon, 1989), de acuerdo a lo que se ha considerado como las principales dimensiones de la sustentabilidad organizacional (la Triple Línea Base), que son los factores sociales, ambientales y económicos (Hernani y Hamman, 2013:292). Tal conceptualización está plenamente calificada para incorporar lo necesario para evaluar los impactos de esas tres dimensiones, adoptándose una frase popular y común en el ambiente empresarial: “People, Planet and Profit”, que en idioma español significa “Personas, Planeta y Utilidades” (Hill y Seabrook, 2013:81), aportando la reflexión donde una empresa al ser sustentable protege a su personal, su propiedad y su entorno, debido a que de ahí provendrán los recursos necesarios para su desempeño.

La sustentabilidad organizacional ha sido objeto de estudio desde la década de los setentas comenzándose a concebir la idea que situaba a las empresas dentro de un modelo en donde el total del entorno es co-dependiente entre sus varias fuerzas interactuantes, formando un sistema completo que genera una diversidad de recursos (Lovelock, 1979) y por lo tanto su abanico de posibilidades está ligado en función de esa dependencia, a diferencia de la concepción tradicional en que los administradores sólo debían preocuparse por vigilar los recursos e intereses de los dueños de las empresas (Friedman, 1970), al ser los únicos proveedores de lo necesario para el desempeño de las empresas. Al ser dicho entorno de cambio constante, el mundo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) familiares, incluyendo las del ámbito de la restauración<sup>4</sup>, es presionado para desarrollar actividades de generación de recursos necesarios para ser sustentables, y “son retadas para adaptarse, generar y generalizar nuevo conocimiento antes que la competencia” (Hernandez, Melgoza y Espinoza, 2010:1).

El Grupo Europeo de Empresas Familiares (2008) emite una definición oficial del término empresa familiar, el cual implica al menos una de las siguientes características:

1. La mayoría de la propiedad se encuentra en la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la empresa, o, son propiedad del familiar que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
2. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión de la empresa.
3. Sus familiares o descendientes poseen, al menos, el 25% de derecho del capital social.

---

4- Entiéndase como restauración a la actividad de quien tiene o explota un restaurante, el cual es todo establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local, de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2014).

A pesar de la importancia de dichas empresas para la economía de un país, poco se ha realizado para concientizar a sus líderes para que tomen acciones pertinentes, evitando en lo posible futuros conflictos para acceder a los recursos necesarios. Y en el supuesto de que éstos se presenten, encontrar la mejor manera de resolverlos eficaz y eficientemente para evitar el estancamiento y desaparición de las empresas, sino por el contrario que alcancen la sustentabilidad organizacional deseable.

Las empresas no sólo están descubriendo que “con más frecuencia de lo que se quisiera, las competencias de sus líderes no se encuentran a la altura adecuada para hacer frente a las necesidades que el mercado demanda” (Medina, Armenteros, Guerrero y Barquero, 2012), creando la problemática manifiesta en que en la mayoría de los casos son los mismos líderes los que constituyen el obstáculo para un adecuado desempeño de la empresa, que la impulse a alcanzar la sustentabilidad organizacional deseada.

En el presente artículo se identifican las manifestaciones de la sustentabilidad organizacional en las Pymes familiares restauranteras en la zona de La Jonquera, Cataluña, debido a su condición de ciudad turística, siendo la restauración una de sus principales actividades, en la capacidad del líder, como principal actor interesado (*stakeholder*) de dicha empresa, para acceder a recursos mediante un pensamiento que encamine a la organización a ser sustentable. La presente investigación aporta información hacia la importante presencia de un pensamiento encaminado a la sustentabilidad organizacional en relación a su capacidad para generar o allegarse recursos necesarios, de los cuales depende el desarrollo de ésta.

## 1. Consideraciones teóricas

Las Pymes familiares requieren generar recursos para un desempeño adecuado, por lo cual el presente estudio se aborda desde el enfoque de la Teoría de la Dependencia de Recursos, la cual sostiene “que las organizaciones no son capaces de generar internamente todos los recursos, servicios o funciones necesarios para su crecimiento, mantenimiento o supervivencia, entendiéndose por ello la necesidad de participar en un proceso de relaciones y transacciones de intercambio con los distintos actores del entorno” (Ulrich y Barney, 1984), como competidores, proveedores, instituciones, entre otros, quienes se convierten en actores interesados (*stakeholders*). El estudio, entonces, se aborda también desde el enfoque de la Teoría de los *Stakeholders*, la cual establece que los *stakeholders* son “todas aquellas personas o grupos de personas que tienen, o reclaman, propiedad, derechos, o intereses en una organización y sus actividades, pasadas, presentes, o futuras, y que pueden clasificarse como pertenecientes al mismo grupo: propietarios, empleados, directivos, entre otros” (Clarkson, 1995).

La fusión de ambos enfoques desprenden la idea de que los *stakeholders* de una Pyme familiar restaurantera dependen de los recursos con los que cuentan, o que pueden generar, mediante las relaciones interactuantes entre ellos o con otros *stakeholders*, proporcionándoles así la capacidad de ser sustentables organizacionalmente. o a que las Pymes familiares no desarrollan capacidad de reacción adecuada, por escasez de recursos, sus líderes se ven en la necesidad de interrelacionarse con otros *stakeholders* para acceder a dichos recursos. Las grandes empresas que cuentan con mayor cantidad de recursos pueden fácilmente internarse en un adecuado desempeño a través de innovaciones, a diferencia de las Pymes familiares que dependen más de los recursos que poseen otros actores externos si es que quieren innovar. Lo anterior en la mayoría de los casos no ocurre, debido a que por sus características (visión a

corto plazo, carencia de conocimientos, carácter familiar, entre otras) los líderes de dichas se resisten a cooperar, o administran de forma tradicional y reaccionando mecánicamente ante las señales enviadas por el mercado (La Rovere y Hasenclever, 2010:4).

Esta situación también engloba los problemas derivados de la propia gestión empresarial del líder, como *stakeholders* principal, de los recursos que posee y del sector económico al que pertenece, destacando su importancia dentro de la organización la forma en cómo se dirige a sus empleados, así como su manera de abordar las cuestiones prioritarias para la empresa, indicándole el rumbo hacia un adecuado desempeño que catapultará a la empresa hacia la sustentabilidad (Millán y Marín, 2014:1059).

Se deben revisar y analizar dichos escenarios respecto a su capacidad de entenderlos y asimilarse encontrar una respuesta, la cual sólo se dará a través de la gestión e interrelación que sus *stakeholders* deben llevar a cabo hacia una sustentabilidad organizacional (Cardona y Gutiérrez, 2010:108). De acuerdo a lo anterior, es pertinente afirmar que la sustentabilidad organizacional de la Pyme familiar está directamente relacionada a los recursos que esta genere y a la respuesta que éstos brinden a los escenarios ambientales, sociales y económicos cambiantes.

Las Pymes familiares deben adoptar estrategias encaminadas a generar sustentabilidad organizacional, “que se adapten a su contexto único de desafíos, oportunidades y expectativas de los involucrados (*stakeholders*)” (Porter y Kramer, 2006). La sustentabilidad organizacional de estas empresas, según Hernani y Hamann (2013:294) se fundamenta en la creación de valor para el *stakeholder* principal, el líder, por medio de actividades que promuevan el uso y aprovechamiento de tecnologías disponibles y un enfoque en el desarrollo económico.

Badiru (2010) menciona que “el compromiso con la sustentabilidad está en auge en la actualidad, tanto corporativamente como en las metas personales. Piensa sustentable y estarás destinado a obtener las recompensas de una mejor optimización de recursos, eficiencia operacional y efectividad de procesos”. Dichos ejemplos se pueden traducir como recursos de ventajas útiles y necesarias para enfrentar a los competidores.

Es importante establecer si los líderes de las Pymes familiares están conscientes de tal situación, debido a que de ellas se percibe una imagen de una organización poco profesional de procesos administrativos obsoletos, a negocios pequeños, de recursos escasos y de eficiencia raquítica (Monteferrante, 2006). A pesar de ello, la Pyme familiar es la tipología de empresa de mayor dominio en las actividades comerciales y económicas en la mayoría de los países de Europa y América (Millán y Marín, 2014:1056), por lo cual su importancia se ve justificada.

Es de manifiesto el hecho en que el líder de la Pyme familiar se reserva los puestos administrativos y la toma de decisiones a sí mismo y/o a su familia exclusivamente, negándole a cualquier persona externa la posibilidad de acceder a alguno de dichos puestos o roles (Giovannini, 2010:148), dejando de percibir esos recursos importantes y necesarios para la organización, como el *know how*, solo porque proviene del exterior. El líder debe estar capacitado apropiadamente para entender su importancia, y no confundirla como una tarea rutinaria. De hecho, una somera y pobre estrategia de la capacidad de servicio puede causar un efecto negativo en la empresa (Longart, 2010:127).

La toma de decisiones queda centralizada entonces en el líder o, en el mejor de los casos en algún miembro de la familia, siendo ellos los que administran la empresa, perdiendo las nuevas ideas innovadoras de alguien externo, que a la postre encaminarían a la empresa a ser más sustentable. La susten-

tabilidad organizacional requiere de un continuo aprendizaje de nuevas formas de gestión y liderazgo, encaminadas a adquirir un pensamiento sustentable dentro de la empresa (Lungu, Caraiani y Dascalu, 2013:67).

Según Saldívar *et. al.* (2012:1152) “...en el 97% de los casos, el fracaso (de la Pyme familiar) se debe a una mala gestión del dueño. El éxito de una pequeña o mediana empresa está fuertemente condicionado por los conocimientos de su dueño”, por lo que las decisiones del líder, que en la mayoría de los casos es el dueño, deben encaminar a la empresa a una visión patrimonial que busque asegurar el bienestar y la estabilidad de sus *stakeholders* en el tiempo, convirtiéndola en productiva y sustentable a la vez (Betancourt, *et. al.*, 2011:171).

En ocasiones, los líderes de las Pymes familiares toman decisiones arbitrarias buscando un beneficio a corto plazo, perdiendo de vista el largo plazo, a detrimento de la empresa e niega la posibilidad de ser sustentable, dejando fuera de esa visión a *stakeholders* esenciales como son los empleados. Bianco (2007:19) dice al respecto:

[...] la dificultad en la sustentabilidad de las ganancias competitivas se debe a que, en el supuesto de que la fuerza de trabajo está siendo retribuida por su valor, una reducción en su salario no permitirá que dicha fuerza de trabajo se vea reflejada en la calidad requerida por la empresa que la contrata y presentará una menor productividad del trabajo, lo cual eliminará por completo las ganancias obtenidas de la reducción de los costos por recortes salariales. Por lo tanto, el conjunto de medidas anteriormente reseñado puede ser efectivo ante determinada coyuntura, pero en el largo plazo no es sustentable.

Por lo tanto, las Pymes familiares no generan sustentabilidad organizacional en el largo plazo, debido a dicha visión del líder, tal como también lo afirman La Rovere y Hanseclever (2010:14): “Mientras las firmas se encuentren presas a una estrategia basada en una visión de corto plazo y se mantengan aisladas, tendrán dificultades en seguir los continuos cambios que tienen lugar en los mercados globalizados”

La Pymes familiares restauranteras no son ajenas al contexto antes mencionado. La empresas familiares de servicios turísticos, entre ellas las restauranteras, proveen “servicios convertidos en experiencias” (Pedraja y Yagüe, 2001:316), los cuales deben ser percibidos por el cliente como tal, por lo que el líder de la empresa enfrenta el reto de poseer todos los recursos necesarios para ofrecer dicha percepción, si es que desea que su empresa permanezca en el gusto de los clientes y ser sustentable. Longart (2010:121) brinda un ejemplo tangible de lo anterior: “Los restaurantes que poseen un presupuesto o capital reducido para publicidad y promoción, dependen en una gran parte de un “boca-oído” positivo”.

## 2. Pymes en España y Cataluña

La sustentabilidad organizacional de las Pymes familiares es un tema transcendental y de importancia y relevancia justificadas en las economías de los países, por lo que en España la situación no es diferente (Saldívar *et. al.*, 2012:1152), porque “...las micro y pequeñas empresas constituyen, en cualquier país, el

grupo predominante de empresas y en algunos casos superan el 90%” (Hernani y Hamann, 2013:293). Por lo que “la Pyme tan sólo genera en promedio 3,775 dólares al mes por hombre ocupado, comparado con la gran empresa que genera mensualmente 21,469 dólares, es decir, 5.7 veces más” (Macías, 2008).

En las última cuatro décadas, el sector restaurantero como porcentaje del total de la economía en España ha estado en continuo crecimiento. Este crecimiento puede ser atribuido de cierta forma a los cambios sociales y económicos que han tenido lugar en la sociedad española, pero mayormente debido al crecimiento del sector turístico, creando la demanda de un gran número de restaurantes (Ribeiro, 2012:1055).

Aun así, e cada cien empresas de este tipo que nacen, 90 de ellas no alcanzan los 2 años de vida, siendo este un índice de mortalidad extremadamente alto. Díaz, Corona y Mayett (2012) mencionan que solo 2 de cada 10 comercios de éste tipo resisten los estragos de las crisis, internas y externas, y el resto concluyen con la muerte de la empresa. Esto contrasta con la existencia de un alto índice de rotación de estas empresas, “que así como desaparecen casi todas las empresas que se crean y mueren en menos de 2 años, se crean una gran cantidad de empresas nuevas” (Cardozo, Velázquez y Rodríguez, 2012).

El problema de la falta de sustentabilidad organizacional de las Pymes familiares en España se pone de manifiesto en la mortalidad de las mismas, lo cual se agudiza más con la apertura económica que se empezó a dar desde el año de 1982 hasta la época actual. El caso de La Jonquera, Cataluña no es la excepción, por el hecho de poseer las mismas características de la mayoría de las ciudades de España, como que los principales sectores de servicios están compuestos por Pymes familiares. La problemática de las Pymes familiares en La Jonquera, Cataluña radica en una manifestación de sustentabilidad organizacional precaria debido a su falta de recursos, o a la escasa generación de éstos provenientes del exterior de la empresa, desencadenando el cierre o traspaso de las empresas, o en el mejor de los casos, permaneciendo en actividades pero dentro de la tipología de empresas que “viven al día”.

### 3. Contexto de las Pymes familiares restauranteras en La Jonquera, Cataluña

La Jonquera, es una localidad que se encuentra al norte de la provincia de Cataluña, en la comarca de L'Alt Empordá, posee una extensión territorial de 57.31 kilómetros cuadrados, situada en colindancia con la ciudad francesa de L'Perthus, en la zona fronteriza entre España y Francia. Cuenta con una población de 3150 habitantes y una densidad poblacional de 54.7 habitantes por kilómetro cuadrado (estimadas al 2013), según el sitio web *city population* (2014). Su principal importancia radica en ser un paso natural entre la cordillera de Los Pirineos, lo cual la convirtió en un cruce fronterizo desde la época antigua Romana, ya que ahí convergían las antiguas rutas Vía Domitia y Vía Augusta.

La agricultura y la comercialización del corcho fueron por muchos años sus actividades principales en el pasado. En la actualidad, la base de la economía de dicha ciudad se centra en la actividad derivada de la aduana de L'Perthus. Es un importante centro de servicios al transporte, como hospedaje y mantenimiento; existe también una considerable cantidad de actividad comercial por su proximidad con Francia y es un lugar turístico frecuentado por visitantes franceses con necesidades de restauración y esparcimiento. La Jonquera cuenta con 66 restaurantes de servicio completo, de acuerdo con el Instituto de Estadística de Cataluña (2015).

Las Pymes restauranteras, como muchas otras empresas de servicios, han permanecido a través del tiempo, pero han tenido que ser traspasadas o rentadas a nuevos propietarios, o en el mejor de los casos continúan en operaciones pero sin crecer lo suficiente para ser competitivas, sobre todo frente a los restaurantes de franquicia y cadena que se encuentran en los dos grandes centros comerciales con los que cuenta la ciudad, enclavándose en la tipología de empresas que viven “al día”, sin poder generar recursos que les permita ser sustentables organizacionalmente.

La hipótesis de la presente investigación sostiene que la sustentabilidad organizacional de la Pyme familiar está directamente relacionada a la capacidad del principal *stakeholder*, el líder, de desarrollar un pensamiento que lo encamine a una gestión que genere los recursos necesario, para la empresa, como respuesta a los escenarios ambientales cambiantes.

## 4. Método de trabajo

### *Muestra*

En el caso del cuestionario, la muestra constó de 50 empleados (no familiares) y directivos (familiares) en calidad de *stakeholders*, provenientes de trece Pymes familiares del ámbito de la restauración en la localidad de La Jonquera. En cuanto a las entrevistas a profundidad, la muestra constó de 10 directivos (familiares), en calidad de *stakeholders* de las Pymes familiares parte de la muestra. El tipo de muestra de conveniencia fue compuesta por sujetos voluntarios y la unidad de análisis fue la Pyme familiar restaurantera.

### *Recolección de datos*

La recolección de los datos se hizo primero mediante un cuestionario que se aplicó a 50 *stakeholders* de las empresas que conforman la muestra, el cual fue diseñado tomando en cuenta las características propias de las Pymes familiares restauranteras y basado en Manucci (2010) y en Hong (2008), el cual se adaptó para evaluar la sustentabilidad organizacional; después mediante la realización de 10 entrevistas a profundidad a *stakeholders* de las Pymes parte de la muestra.

El cuestionario consta de una primera sección de 9 reactivos sociodemográficos, de acuerdo a la Organización Mundial del Turismo, además de 15 reactivos divididos en tres dimensiones: 1) Sustentabilidad; 2) Gestión de recursos externos; y 3) Gestión de recursos internos, los cuales se evalúan mediante una escala *Likert* de la siguiente manera: 5 De acuerdo; 4 Parcialmente de acuerdo; 3 Neutral; 2 Parcialmente en desacuerdo y 1 En desacuerdo (ver Anexo 1).

La entrevista a profundidad consta de 14 preguntas guía, divididas en 3 temas principales (ver Cuadro 1):

- A) Sobre las acciones participativas del líder (Gestión de recursos internos). Las preguntas que forman parte de éste apartado están encaminadas a establecer la importancia que tiene para el líder la participación de su familia y empleados en las actividades de la empresa, y si son valoradas sus aportaciones como recurso importante de la empresa.

- B) Sobre la gestión empresarial del líder (Sustentabilidad). Las preguntas que forman parte de éste apartado están encaminadas a establecer la visión a futuro que posee el líder de la empresa, si considera que lo logrado hasta la fecha catapulte a la empresa a permanecer en actividades en el futuro, además de sus percepciones de los logros de la empresa en relación a la continuidad de la misma.
- C) Sobre cuestiones generales de la visión del líder (Gestión de recursos externos). La preguntas que forman parte de este apartado están encaminadas para establecer la percepción de líder de la empresa sobre la colaboración con actores externos a la empresa, como los son otras empresas, la ciudad en donde interactúa, los bancos, los organismos gubernamentales, etc., como posibles proveedores de recursos.

**Cuadro 1.** Preguntas guía de la entrevista

|   |   |
|---|---|
| <p><b>1. Sobre las acciones participativas del líder (Gestión de recursos internos)</b></p>         | <p>¿Cuándo comenzaron las actividades en su empresa restaurantera y quienes la fundaron?<br/>                 ¿Cómo ha llevado a cabo Usted las actividades dentro de su empresa, y si han cambiado a través del tiempo?<br/>                 Haga Usted una evaluación general sobre los resultados —positivos y/o negativos— hasta ahora alcanzados con su forma de llevar a cabo las actividades en su empresa. Comente Usted la participación y/o contribución —pasada y presente— de familiares, empleados, personas o instituciones en la asesoría técnica para el cambio de la forma de llevar a cabo las actividades en su empresa.</p>   |
| <p><b>2. Sobre la gestión empresarial del líder (sustentabilidad, permanencia en el tiempo)</b></p> | <p>Comente Usted cómo surgió la idea de formar una empresa restaurantera familiar.<br/>                 ¿Cuáles fueron sus principales razones para decidir formar parte de una empresa familiar?<br/>                 ¿Se consideraba Usted un líder antes de la llevar a cabo las actividades dentro de la empresa?<br/>                 A partir de sus experiencias como líder de la empresa, haga Usted una evaluación general sobre los resultados —positivos y/o negativos— hasta ahora alcanzados con su estrategia de trabajo.<br/>                 ¿Cómo ve el futuro de su empresa y qué es lo que espera de ella?</p>   |
| <p><b>3. Sobre cuestiones generales de la visión del líder (Gestión de recursos externos)</b></p>   | <p>¿Qué opina sobre los recursos que proporciona la ciudad para la actividad de las empresas familiares restauranteras?<br/>                 ¿Cómo ve Usted las actuales políticas gubernamentales e institucionales en relación al desarrollo de la actividad empresarial en la ciudad?<br/>                 Observando su actividad empresarial en todas sus etapas —desde antes de la decisión de llevar a cabo las actividades hasta después de la comercialización de su servicio—, ¿Cuáles son los mayores problemas que identifica Usted?<br/>                 ¿Qué opina Usted sobre las políticas de los bancos para el desarrollo de las empresas familiares?<br/>                 Mencione por favor cuál es su visión sobre las alianzas empresariales.</p> |

**Caracterización de la muestra**

De las 13 empresas participantes en el estudio, 8 son restaurantes y 5 restaurantes-bar; 11 ubicadas en el centro histórico y 2 en el norte de la ciudad. De las 50 personas encuestadas, 40 son en el centro histórico y 10 en el norte de la ciudad. De los encuestados, el 32% son de edad

entre los 15 y los 24 años, 48% entre los 25 y los 44 años y 20% entre los 45 y los 64 años de edad. En cuanto al género, 48% son mujeres y 52% de sexo masculino. Sobre su estado civil, 36% son solteros, 58% casados y 3% de unión libre. En cuanto al nivel de estudios, 4% son de un nivel de primaria, 8% de secundaria, 64% de preparatoria y 24% de profesional. Sobre la relación que guardan con la empresa, 50% son empleados y 50% directivos.

En cuanto a las entrevistas realizadas, se sostuvieron con 10 miembros de 9 empresas de las antes. De los entrevistados 60% son propietarios de la empresa, 20% son hijos del propietario, 10% es accionista y 10% es esposo de la propietaria de la empresa. De las personas entrevistadas, 50% son de una edad de entre 45 y 64 años, 40% de entre 25 a 44 y 10% de más de 65 años. Sobre el género, 90% son hombres y 10% mujer. En cuanto a su estado civil, 80% son casados, 10% soltero y 10% divorciado. En relación a su nivel de estudios, 40% son de un nivel de profesional, 40% nivel de preparatoria y 20% nivel de secundaria.

### *Análisis estadístico*

Para validar las medidas en los reactivos del instrumento se verifica la confiabilidad de las escalas a través del estadístico *Alpha* de *Cronbach* (ver Cuadro 2). Los valores totales de los estadísticos indican la validez de las escalas utilizadas, en donde los grupos de reactivos obtuvieron un valor superior al .500, confirmando con ello la confiabilidad de los reactivos del instrumento.

El análisis se realizó mediante la prueba *ANOVA* de un factor, en el *software Statistical Program for the Social Sciences* (SPSS), el cual es un análisis de varianza para más de dos grupos, utilizando éste procedimiento para determinar si el promedio de la percepción sobre las tres dimensiones de los instrumentos, de los dos grupos encuestados, los empleados (no familiares) y los directivos (familiares), difiere o va en el mismo sentido.

**Cuadro 2.** Tabla de confiabilidad

| <i>Factores de sustentabilidad organizacional</i> | <i>Alpha de Cronbach</i> | <i>No. de reactivos</i> | <i>Reactivos</i>   |
|---|--------------------------|-------------------------|--|
| Sustentabilidad                                   | .742                     | 5                       | 2.1. Infraestructura<br>2.2. Recursos naturales<br>2.3. Cultura<br>2.4. Vocación de servicio<br>2.5. Prácticas sustentables  |
| Disponibilidad de recursos externos               | .602                     | 4                       | 3.1. Diferenciación<br>3.2. Tecnología<br>3.3. Redes empresariales<br>3.4. Regulaciones                                      |
| Disponibilidad de recursos internos               | .503                     | 6                       | 4.1. Planeación<br>4.2. Diferencias generacionales<br>4.3. Valores<br>4.4. Comunicación<br>4.5. Liderazgo<br>4.6. Patrimonio |

## 5. Resultados

El índice clave de la prueba ANOVA de un factor se conoce como la prueba “F” (*F-test*). La interpretación de este índice estadístico es similar a la interpretación de la prueba-T para 2 grupos, y determina si existe una diferencia significativa entre los diversos niveles de la percepción entre los dos grupos que conforman el estudio. Para ser significativo, el índice F debe tener un valor estadístico (o valor p) menor de .05. Este valor se despliega en la columna denominada “Sig” (ver Cuadro 3).

**Cuadro 3.** Prueba ANOVA de un factor

|                                     |              | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F      | Sig. |
|-------------------------------------|--------------|-------------------|----|------------------|--------|------|
| Disponibilidad de recursos externos | Inter-grupos | 1.394             | 1  | 1.394            | 5.010  | .030 |
|                                     | Intra-grupos | 13.353            | 48 | .278             |        |      |
|                                     | Total        | 14.747            | 49 |                  |        |      |
| Disponibilidad de recursos internos | Inter-grupos | 12.432            | 1  | 12.432           | 15.935 | .000 |
|                                     | Intra-grupos | 36.670            | 47 | .780             |        |      |
|                                     | Total        | 49.102            | 48 |                  |        |      |
| Sustentabilidad                     | Inter-grupos | 5.209             | 1  | 5.209            | 29.012 | .000 |
|                                     | Intra-grupos | 8.618             | 48 | .180             |        |      |
|                                     | Total        | 13.826            | 49 |                  |        |      |

Para la dimensión de Disponibilidad de recursos externos, el índice F (5.010) tiene un valor p de .030 que es menor de .05, por lo tanto es significativo. Esto significa que la percepción de los empleados y directivos sobre la importancia de los recursos externos para la empresa determina una diferencia significativa, medido a través de su promedio de valores asignados a las respuestas por parte del encuestado.

Para la dimensión de Disponibilidad de recursos internos, el índice F (15.935) tiene un valor p de .000 que es menor de .05, por lo tanto es significativo. Esto significa que la percepción de los empleados y directivos sobre la importancia de los recursos internos para la empresa determina una diferencia significativa, medido a través del promedio de valores asignados a las respuestas por parte del encuestado.

Así mismo, para la dimensión de Sustentabilidad, el índice F (29.012) tiene un valor p de .000 que es menor de .05, por lo tanto es significativo. Esto significa que la percepción de los empleados y directivos sobre la manifestación de la sustentabilidad en la empresa determina una diferencia significativa, medido a través del promedio de valores asignados a las respuestas por parte del encuestado.

## 6. Entrevistas a profundidad

Sobre la dimensión de la disponibilidad de recursos externos, el Entrevistado 1 comentó: “Los pequeños negocios no podemos negociar nada (con el gobierno), esto es lo que es, éstas son las condiciones y ya, aunque somos el 90% de la hostelería (en La Jonquera)”; el Entrevistado 2 comentó: “El cambio en las normas de operación (impuestas por el gobierno) para los restaurantes es un problema, porque de tanto que se gasta en los cambios, te ahogas”; el Entrevistado 3 comentó: “Son tiempos difíciles en España, y se entiende que el gobierno necesita recaudar, pero a veces es demasiado las tributaciones que se le imponen a los restaurantes y las *taxas* (impuestos), que simplemente no te permite ser tan sano como se necesita”; el Entrevistado 7 comentó: “Pero lo que es la parte del gobierno, bueno localmente, falta un poco de iniciativa... han hecho un gran centro comercial, lo que hace que los pequeños restaurantes pierdan a sus clientes”; y el Entrevistado 5 comentó: “Tienes impuestos, a veces muy altos, pero pues es época de levantar al país, lo que pasa es que no se ve retribución equitativa en regreso de los impuestos que has pagado”. En los anteriores comentarios se pone de manifiesto que los directivos de las Pymes familiares no le dan mucha importancia a los recursos que provienen del exterior como necesarios para el desempeño de su empresa.

Sobre la dimensión de la disponibilidad de recursos externos, el Entrevistado 1 comentó: “Me queda claro que los trabajadores no trabajan por dinero, si ellos tienen para pagar sus deudas y tal, ellos te van a trabajar muy bien... serán muy productivos”; el Entrevistado 2 comentó: “Ya que tenemos también la marisquería, aumentamos la gama de platos de pescado, y es la manera que hemos explotado para mejorar”; el Entrevistado 6 comentó: “A un restaurante lo buscan por su sabor y su servicio, por la forma en que te brindas al cliente (*know how*)”; y el Entrevistado 5 comentó: “Tu atención y tus platillos son los que hacen volver al cliente, y te van a preferir a ti en medio de todos los demás”. En los anteriores comentarios se pone de manifiesto que los directivos de las Pymes familiares le dan un alto grado de importancia a los recursos que provienen del interior de la empresa como necesarios para el desempeño de la misma.

Y para la dimensión de Sustentabilidad, el Entrevistado 3 comentó: “Si tú eres un buen jefe, y proporcionas a los empleados todo lo que necesitan para su labor, estarán contentos y harán muy bien su trabajo. Una persona está descontenta cuando no le proporcionas lo que necesita y te hace todo de mala gana”; el Entrevistado 5 comentó: “Aquí en La Jonquera tenemos todo lo necesario para que los restaurantes funcionen, si no funcionan es porque el propietario algo está haciendo mal, así de sencillo. La ciudad es muy noble y cuenta con todo lo que necesitamos; y el Entrevistado 4 comentó: “El uso de redes sociales se usa bastante aquí (para las reservaciones) y además de redes sociales el teléfono, el correo electrónico, etc.”. En los anteriores comentarios se pone de manifiesto que en los directivos de las Pymes familiares existe un grado significativo de pensamiento encaminado a la sustentabilidad.

## Conclusiones

Como lo señala la literatura, la sustentabilidad organizacional es el vínculo que une el entorno físico a las actividades y a políticas económicas, lo que se podría dar por medio del desempeño adecuado de

las empresas (Simon, 1989), la cual incluye la visión de los *stakeholders* que interactúan dentro de un determinado contexto, en este caso las Pymes familiares restauranteras, y relacionándola con la sustentabilidad organizacional a partir de construir, utilizar y aprovechar ventajas de los recursos generados como estrategia fundamental para la adquisición de conocimiento que ayuden a su sustentabilidad, en el mediano y largo plazo (Pérez y Cortés, 2007), lo cual ha quedado de manifiesto en el análisis cuantitativo realizado. Si bien se identifica la importancia de la generación de dichos recursos para la sustentabilidad organizacional por ambos grupos, directivos y empleados, para el desempeño de la empresa, el primer grupo percibe la importancia en los recursos internos, mientras que el segundo grupo lo manifiesta en los externos, esto probablemente debido al grado de interés sobre la empresa que cada uno de ambos grupos de *stakeholders* posea. En el análisis cualitativo también se identificó la manifestación de un pensamiento encaminado a la sustentabilidad por parte de los líderes de las Pymes familiares restauranteras, en los comentarios vertidos en las entrevistas realizadas.

Actualmente en La Jonquera, el ámbito de la restauración se encuentra conformado en su mayoría por las Pymes familiares, las cuales son la base del desarrollo de dicha actividad en la zona. Sin embargo, este tipo de empresas enfrentan una serie de obstáculos que dificultan su sustentabilidad y crecimiento, como se pudo manifestar en algunas de las opiniones vertidas en las entrevistas. Estas empresas se caracterizan por una escasa formación de desarrollo de las habilidades empresariales, reducida capacidad de producción, insuficientes sistemas de información, problemas de comercialización, pero sobre todo una falta de vinculación con programas gubernamentales para el desarrollo e innovación tecnológica y, en general, un difícil acceso a esquemas de financiamiento ofrecidos por la banca comercial.

Ante este panorama resulta primordial identificar los factores, como se hizo en el presente estudio, que condicionan la sustentabilidad organizacional y permanencia en el tiempo, ya que esto permitirá a las Pymes familiares restauranteras diseñar e implementar estrategias efectivas que contribuyan al desarrollo e incentiven la actividad empresarial turística, la cuál ha sido la meta a lograr por parte de los distintos actores económicos de la zona.

La presente investigación aporta información interesante hacia la presencia de un pensamiento en el líder de la empresa que esté encaminado a la sustentabilidad organizacional, en relación a su capacidad para generar o allegarse recursos necesarios para el desarrollo de ésta, por lo que la oportunidad de reflexionar, de acuerdo a las opiniones empíricas obtuvieron sobre dicha relación aun reflejando la realidad de un contexto territorial y cultural específico, no pueden ser generalizables a todos los contextos empresariales y que, por lo tanto, para poder entregar lineamientos más cercanos a la realidad de las Pymes familiares restauranteras, cada empresa debe ubicarlos en su contexto específico.

Estos hallazgos pueden ser de utilidad para los *stakeholders* de la Pymes familiares, al constatar la importancia de generar recursos en la empresa para alcanzar su sustentabilidad organizacional. Para futuras investigaciones sería pertinente el hacer un estudio más amplio sobre el particular para identificar si las empresas están “conscientes” cómo es su estructura organizacional, dónde están ubicadas y cómo los factores propios de la sustentabilidad contribuyen a los fines organizacionales.

## Bibliografía

- Badiru, A. 2010. The many languages of sustainability: IE's should push for better resource utilization across all. *Industrial Engineer*, 4(11): 30-37.
- Betancourt Ramírez, J. B.; Gómez-Betancourt, E. y López Vergara, M. P. 2011. Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. *Estudios Gerenciales*, 27(120): 165-183.
- Bianco, C. 2007. ¿De qué hablamos cuando hablamos de competitividad? *REDES, Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Estudios Superiores*, 31: 1-25.
- Cardona Acevedo, M. y Gutiérrez Ossa, J. A. 2010. *Elementos en el fortalecimiento de los mundos de producción de las pymes en Colombia desde la organización y las políticas. Pensamiento y gestión*, 28: 107-13.
- Cardozo, E.; Velázquez de Naime, Y. y Rodríguez Monroy, C. 2012. El Concepto y Clasificación de Pyme en América Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(6): 1657-1667.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1): 92-117.
- Díaz Guzmán, H.; Corona J., M. y Mayett, M., Y. 2012. Los retos de las empresas familiares ante su continuidad: Caso Tehuacán. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 6(1): 1-21.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profit. *New York Times Magazine*, September 13, pp. 122-126.
- Giovannini, R. (2010). Corporate Governance, Family Ownership and Performance. *Journal of Managerial Governance*, 14: 145-166.
- Grupo Europeo de Empresas Familiares (2008). ¿Qué es la empresa familiar? ADEFAM. En [http://www.edefam.com/empresa\\_familiar.aspx](http://www.edefam.com/empresa_familiar.aspx)
- Hernandez Palomino, J; Melgoza Ramos, R. y Espinoza, J. (2010). Aprendizaje Organizacional en las Mipymes. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 3(3): 1-9.
- Hernani Merino, M. N. y Hamann Pastorino, A. 2013. Percepción sobre el Desarrollo Sostenible de las MyPE en Perú. *Revista de Administración de Empresas*, 53(3): 290-302.
- Hill, D. y Seabrook, K. (2013). Safety and Sustainability: Understanding the Business Value. *Professional Safety*, pp. 81-92.
- Hong, W. (2008). *Competitiveness in the tourism sector. A comprehensive approach from economic and management points*. Taiwan: Physica-Verlag.
- Instituto de Estadística de Cataluña (2015). Consultado el 1 de junio de 2015, en <http://www.idescat.cat/emex/?id=170865#h1ffffe00000>.
- La Rovere, R.L. y Hasenclever, L. 2010. Innovación, competitividad y adopción de tecnologías de la información y de la comunicación en pequeñas y medianas empresas: algunos estudios de caso sobre Brasil. Instituto de Economía, Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil, pp. 1-16.
- Longart, Pedro (2010). What drives word-of-mouth in restaurants? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(1): 121 - 128.
- Lovelock, J. (1979). *Gaia*. Oxford University Press. Oxford.
- Lungu, C. I.; Caraiani, C. y Dascalu, C. 2013. Education for sustainability: a prerequisite for post-

crisis economic competitiveness with possible inference for Romania. *Theoretical and Applied Economics*, 20(5): 53-70.

Manucci, M. (2010). *Contingencias*. 5 desafíos de cambio para una nueva década. Ed. Norma, 1ª Edición, Bogotá.

Medina Elizondo, M.; Armenteros Acosta, M. C.; Guerrero Ramos, L. y Barquero Cabrero, J. D. 2012. Las competencias gerenciales de desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 5(2): 79-100.

Millan Nuñez, S. y Marín Vargas, M. E. 2014. Competitividad de las empresas familiares del sector alimentos de tipo gourmet de la ciudad de Ensenada, Baja California. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1): 1055-1060.

Monteferrante, P. (2006). Empresas familiares: ¿Pulperías o empresas profesionales? *Debates IESA*, 11(2): 12-16.

Pedraja, M. y Yagüe, J. (2001). What information do customers use when choosing a restaurant? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (6): 316 – 318.

Pérez Zapata, J. y Cortés Ramírez, J. A. 2007. Barreras para el Aprendizaje Organizacional: Estudio de Casos. *Pensamiento y Gestión*, 22: 256-282.

Porter, M. E. y Kramer, M. R. 2006. Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12): 78-94.

Ribeiro, D. (2012). Customers' expectations factors in restaurants. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(8/9): 1055 – 1067.

Saldívar González, S. J.; García Rivera, B. R.; Valenciana Moreno, N. y Roa Rivera, R. O. 2012. Competitividad y Gestión de las Pymes. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(2): 1152-1156.

Simon, D. (1989). Sustainable development: theoretical construct or attainable goal? *Environmental Conservation*, 16(1): 41-48.

Ulrich, D. y Barney, J. (1984). Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population. *Academy of Management Review*, 9(3): 471-481.

## Entrevistas

Entrevistado 10. Entrevista realizada el 3 de julio de 2014.

Entrevistado 2. Entrevista realizada el 17 de julio de 2014.

Entrevistado 7. Entrevista realizada el 3 de julio de 2014.

Entrevistado 1. Entrevista realizada el 8 de julio de 2014.

Entrevistado 4. Entrevista realizada el 3 de julio de 2014.

Entrevistado 3. Entrevista realizada el 5 de julio de 2014.

Entrevistado 6. Entrevista realizada el 22 de julio de 2014.

Entrevistado 9. Entrevista realizada el 23 de julio de 2014.

Entrevistado 8. Entrevista realizada el 8 de julio de 2014.

Entrevistado 5. Entrevista realizada el 15 de julio de 2014.

## Anexo. Cuestionario

Día: L M Mi J V S D Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_/ Hora Inicio: \_\_\_\_\_ Hora término: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_ País: \_\_\_\_\_ Localización geográfica: Longitud: \_\_\_\_\_ Latitud: \_\_\_\_\_

Clave entrevistador: \_\_\_\_\_ Clave observador \_\_\_\_\_ Número de control: 1 \_\_\_\_\_

### Objetivo

Establecer la relación existente entre la sustentabilidad organizacional y la competitividad de las Pymes familiares dedicadas a la restauración, en el contexto regional de La Jonquera, Cataluña, España.

### Parte 1.

Le agradecemos su participación y por favor complete los siguientes datos: Si considera algún dato sumamente confidencial, por favor omítalo.

#### 1. Características generales de la empresa

##### 1.1.1. Dirección

\_\_\_\_\_

##### 1.1.2. Ubicación de la empresa:

a) Zona Centro histórico \_\_\_\_ b) Zona Norte \_\_\_\_ c) Zona Sur \_\_\_\_ d) Zona Oriente \_\_\_\_

##### 1.1.3. Giro de la empresa:

a) Restaurant \_\_\_\_ b) Restaurant bar \_\_\_\_ c) Comida Rápida \_\_\_\_

##### 1.1.4. Clasificación de la empresa:

a) Micro \_\_\_\_ b) Pequeña \_\_\_\_ c) Mediana \_\_\_\_

#### 1.2. Datos del entrevistado

1.2.1. N o m bre: \_\_\_\_\_

Apellido paterno

Apellido materno

Nombre (s)

##### 1.2.2. Género:

a) Masculino \_\_\_\_ b) Femenino \_\_\_\_

##### 1.2.3. Edad:

a) 15-24 años \_\_\_\_ b) 25-44 años \_\_\_\_ c) 45-64 años \_\_\_\_ d) 65-84 años \_\_\_\_

##### 1.2.4. Estado civil:

a) Soltero(a) \_\_\_\_ b) Casado(a) \_\_\_\_ c) Divorciado(a) \_\_\_\_ d) Unión Libre \_\_\_\_

##### 1.2.5. Nivel de estudios:

a) Primaria \_\_\_\_ b) Secundaria \_\_\_\_ c) Preparatoria \_\_\_\_ d) Profesional \_\_\_\_ e) Posgrado \_\_\_\_

##### 1.2.6. Relación con la empresa:

a) Accionista \_\_\_\_ b) Directivo \_\_\_\_ c) Gerente \_\_\_\_ d) Propietario \_\_\_\_ e) Empleado \_\_\_\_

Instrucciones, parte 2 a la 4:

Favor de seleccionar la letra marcando con una cruz la respuesta que corresponda al enunciado.

5) De acuerdo \_\_\_\_ 4) Parcialmente de acuerdo \_\_\_\_ 3) Neutral \_\_\_\_

2) Parcialmente en desacuerdo \_\_\_\_\_ 1) En desacuerdo \_\_\_\_\_

#### Parte 2. Indicadores de sustentabilidad organizacional

2.1. La infraestructura de La Jonquera (calles, servicios, alumbrado, etc.) es adecuada para el buen desempeño del restaurante.

5) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 1) \_\_\_\_\_

2.2. La preservación de los recursos naturales de La Jonquera (aire, suelo, medio ambiente, etc.) es prioridad para el restaurante.

5) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 1) \_\_\_\_\_

2.3. La cultura en La Jonquera (costumbres, tradiciones, prácticas empresariales, etc.) fomenta el buen desempeño del restaurante.

5) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 1) \_\_\_\_\_

2.4. El servicio al cliente (atención, vocación, prestancia, etc.) es prioritario para el buen desempeño del restaurante.

5) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 1) \_\_\_\_\_

2.5. Las prácticas sustentables (ahorro de agua, manejo de desperdicios, reciclado, etc.) permiten un mejor desempeño del restaurante.

5) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 1) \_\_\_\_\_

2.6. El pleno conocimiento y/o know how (procesos, dominio, manejo, etc.) de las actividades propicia un mejor desempeño del restaurante.

5) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 1) \_\_\_\_\_

#### Parte 3. Indicadores de gestión de recursos externos

3.1. Ofrecer un producto y/o servicio diferenciado (único, diferente, atractivo, etc.) proporciona mayores oportunidades al restaurante de ser competitivo.

5) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 1) \_\_\_\_\_

3.2. Los adelantos tecnológicos (aparatos eléctricos, computadoras, maquinaria, etc.) proporcionan al restaurante mayores oportunidades de ser competitivo.

5) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 1) \_\_\_\_\_

3.3. Las redes empresariales (alianzas, cooperación, colaboración, etc.) proporcionan al restaurante mayores oportunidades de ser competitivo.

5) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 1) \_\_\_\_\_

3.4. Las regulaciones (impuestos, permisos, licencias, etc.) exigidas al restaurante son una barrera para ser competitivo.

5) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 1) \_\_\_\_\_

#### Parte 4. Indicadores de gestión de recursos internos

4.1. La planeación (estrategias, establecer una misión, objetivos, etc.) determina la continuidad de las actividades del restaurante.

5) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 1) \_\_\_\_\_

4.2. Las diferencias (gustos, preferencias, opiniones, etc.) entre las generaciones de la familia es un impedimento para la continuidad de las actividades del restaurante.

5) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 1) \_\_\_\_\_

4.3. Los valores de la familia (costumbres, tradiciones, religión, etc.) deben de ser los mismos que

los del restaurante, así como los de todos los empleados.

5) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 1) \_\_\_\_\_

4.4. La comunicación (decisiones, información, datos, etc.) en el restaurante debe de fluir a todos los integrantes sin excepción para llevar a cabo las actividades de manera correcta.

5) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 1) \_\_\_\_\_

4.5. El dueño del restaurante debe ser visto como un patriarca (jefe, influencia, modelo, etc.), por ser el líder de la familia.

5) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 1) \_\_\_\_\_

4.6. El patrimonio acumulado (capital, inmuebles, mobiliario, etc.) es propiedad de la familia y no del restaurante.

5) \_\_\_\_\_ 4) \_\_\_\_\_ 3) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_ 1) \_\_\_\_\_

Parte 5. Observaciones

---



---



---



---



---



---



---



---

Agradecemos la disposición brindada por Usted para responder al presente cuestionario.

Fuente: Elaboración propia con base a los modelos de evaluación de Manucci (2010) y Hong (2008)

# A LOOK AT SPRINGS IN MEXICAN BORDER DESERT AS A POSSIBLE SITE FOR HIKING

Una mirada al desierto en la frontera norte  
de México como posible sitio de senderismo

---

Elsa Aranda Pastrana<sup>1</sup>, Ercilia Loera Anchondo<sup>2</sup>, Isabel Zizaldra<sup>3</sup>

Fecha de recepción: 25 de agosto del 2014.  
Fecha de aceptación: 27 de noviembre del 2014

.....

1- Nacionalidad: Mexicana. Grado: Maestra en Comercio Exterior. Especialización: Estudios culturales. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Departamento de Ciencias Sociales. Correo electrónico: earanda@uacj.mx

2- Nacionalidad: Mexicana. Grado: Doctora en Investigación Educativa. Especialización: Turismo y bilingüismo. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Departamento de Humanidades. Correo electrónico: eloera@uacj.mx

3- Nacionalidad: Mexicana. Grado: Doctora en Turismo. Especialización: Turismo. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Departamento de Administración. Correo electrónico: isabeluacj@gmail.com

## Resumen

*El senderismo es una actividad al aire libre que además de ser una práctica saludable demanda el cuidado del ambiente e incrementa la atracción turística por medio del aprovechamiento de los recursos naturales. Una planeada organización para su implementación traería un desarrollo económico a comunidades desfavorecidas. Tal es el caso de la comunidad de Samalayuca, ubicada en la región norte de México. El objetivo de este estudio es presentar una descripción de la zona de Samalayuca para un posible proyecto de senderismo tomando como referencia tres ojos de agua. El texto menciona el análisis requerido para llevar a cabo el plan. Como parte de los lineamientos, se propone un manual para el trazo de rutas para proteger al turista y el ambiente. También se recomienda la creación de un jardín botánico en el área. De la misma manera se presentan ideas de literatura consultada para implementar diferentes actividades para hacer de lugar un sitio más atractivo y dinámico.*

**Palabras claves:** senderismo, turismo fronterizo, ojos de agua, turismo en el desierto.

## Abstract

*Hiking is an outdoor activity that besides being a healthy practice that demands care for the environment, it increases the tourist attraction. A well-planned organization for its implementation would bring economic development to underprivileged communities. This is the case of the northern Mexican region in this study, Samalayuca. The objective of this paper is to present a description of the Samalayuca zone for a possible hiking project taking as reference three springs. It mentions the analysis required to carry out the plan and probable components. As part of the outline, a manual for the laying down of trails is proposed in order to protect the tourist and the surrounding environment. This work also recommends the creation of a botanical garden. It also presents ideas from previous literature to implement different activities in order to make it a more interactive and dynamic place.*

**Key words:** hiking, border tourism, springs, desert tourism.

# The context

## a) Samalayuca and its surroundings

The Municipality of Juarez is located in the Central Mesa with its coordinates being 31° 44” 22’ north latitude and 106° 26” 29’ longitude (it occupies 1.96% of the state’s area). It is located 1,116 meters above sea level and has frontiers with the United States of America on the north and the Ascension, Guadalupe, and Villa Ahumada municipalities. The municipality is comprised of three sections: Samalayuca, Senecu, and Zaragoza (Folleto Anexo Plan Municipal de Desarrollo 2010-2013, 2011).

The previously mentioned territory is mostly flat with various ridges from nearby mountain ranges, the main ones being: Sierra de Juarez, Sierra el Presidio, Cerro el Mesudo, Cerro la Morita y la Sierra de Samalayuca.

The Samalayuca region is characterized for being predominantly dry, meaning that evaporation exceeds precipitation. Little humidity is a result of the lack of precipitation, temperature, the soil, and the vegetation layer (Ecosistemas y Medio Ambiente Sierra Madre S.C., 2009:20). The weather in the Samalayuca region, much like in the rest of the municipality, reaches extremes. Table 1 presents the temperatures in the area in order to gain a more precise perspective of the project at hand.

Table 1. Weather in Cd. Juarez

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| Annual Median °C            | 17  |
| Maximum Median °C           | 25  |
| Minimum Median °C           | 9   |
| Maximum Extreme °C          | 46  |
| Minimum Extreme °C          | -22 |
| Frost (days/year)           | 65  |
| Median Annual Precipitation | 224 |
| Rain day average            | 48  |
| Snow day average            | 2   |

Source: Folleto Anexo Plan Municipal de Desarrollo 2010-2013 del Municipio de Juárez, Chih.

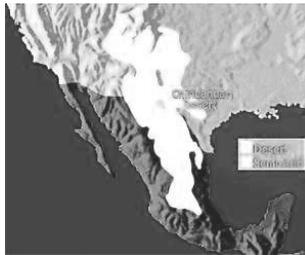
The Samalayuca region, located a 45 min. drive from Ciudad Juarez, is part of the Chihuahuan Desert (DCH) and the Unidad de Manejo Forestal (UMAFOR) code 08-12 located in the northernmost area of the state of Chihuahua (see figures 1 and 2). In the DCH, the 08-12 zone completely or partially covers the Ascension, Ahumada, Buenaventura, Casas Grandes, Galeana, Guadalupe D. Bravos, Janos, Nuevo Casas Grandes, Praxedis G. Guerrero and Juarez municipalities. The territory covers an area of 4,845,697 hectares, has a northern frontier with the United States, a western frontier with the state of Sonora, and a southeastern and Eastern frontier with the state of Chihuahua (Ecosistemas y Medio Ambiente Sierra Madre S.C., 2009:17).

The Samalayuca region has seven main aquifers. According to the UMAFOR 08-12, the subterranean

hydrology in Samalayuca is underexploited, which is where springs or “ojos de agua” are located. This territory can be found between two protected natural areas: Los Médanos de Samalayuca and the Reserva Biósfera in Janos.

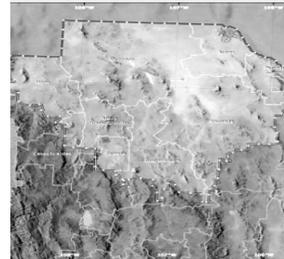
The sand dunes are characterized for their white and fine silicon sand bank. They earned their name from their proximity to Samalayuca town. The view is composed of mountain ranges, hills, and high plains home to a great diversity of flora and fauna.

Figure 1. Chihuahuan Desert



Source: NMSU.  
<http://ddl.nmsu.edu/chihuahua.html>

Figure 2. UMAFOR in the state



Source: Unidad de Manejo Forestal Centro Norte A.C

The sand dunes' main area is 32 km. long and 13 km. wide (Santiago, p. 4). The Samalayuca sand dunes are not only the largest and most famous in northeastern Chihuahua, but they are also rich in materials and exploited by the cement company, the landowners, and the thermoelectric plant belonging to the Electric Company or “Comision Federal the Electricidad” (Santiago, p. 3). Facing this threat, president Felipe Calderon Hinojosa declared the Medanos de Samalayuca area a protected natural area in a ruling that would impact the preservation of this unique ecosystem. He did this June 5, 2009. The ruling is exposed in the Plan the Desarrollo 2007-2012 in the Basic Premise 4 (Diario Oficial de la Federación [DOF] 2009: 59). This section refers to environmental sustainability, which has as one of its main objectives the conservation of ecosystems belonging to the flora and fauna of the country through the implementation of effective mechanisms. The laws cover the establishment of protected natural areas and sustainable driving schemes that allow for the coming together of natural richness and social well-being. (DOF, 2009:59).

In the document, article 4 lists allowed activities:

- Non-invasive use of wildlife
- Invasive use of wildlife
- Sustainable tourism
- Control of detrimental wildlife
- Agriculture and livestock
- Mineral exploration and exploitation

## b) Flora

Due to the extreme temperatures in the desert, Samalayuca flora faces adverse climatic conditions for blooming of vegetation and fauna, which functions as both a platform for the development of a peculiar ecosystem and attraction for locals and tourists. Plain sight reveals an inhospitable place whose landscape contains mostly sand and little vegetation. However, there is great flora diversity here. One hundred and thirty two different plant species from thirty six botanical families can be found in the area (Enríquez & Olivas, 1999:35). Because of its vital role in the ecosystem, a description of characteristic regional plants from the sand dunes and adjoining areas is presented.

The dominant shrub in the area is known as “la gobernadora”. It is known for not allowing other plants to develop under its branches; its roots provide support to the naturally unstable floor (p. 33). Enriquez and Olivas report that “la gobernadora” has medicinal properties. It is used in treating liver and skin disease, stomach aches, and wounds (as cited in Aguilar, Camacho, Chino, Sánchez y López, 1994:33).

Another representative plant is the mezquite, which stores great amounts of water that allow it to be the first plant blooming in the spring. It also stabilizes the soil that the wind so easily moves around. (Enríquez & Olivas, 1999:34). Chamizo, or desert fodder, also grows in the area, along with grass, which appears during rain season and feeds livestock and other local animals (p. 34). The cactus is yet another representative plant of unique beauty. It serves as a decorative plant with its thorns and flowers. The biznaga, also known as *Echinocactus parryi*, is another cactus local to the region (p. 34).

In addition to the aforementioned vegetation diversity, the area is also home to a great variety of medicinal plant such as the calabacita loca used as laxative and treatment for inflammation. The popotillo is used in treatment for cough, colds, headache, fever, and other maladies. The ocotillo is consumed for liver conditions and the elimination of parasites. The trompillo is used to treat muscular pain. Dandelion is abundant in the area and is used to treat inflammation and liver and kidney conditions and to aid in the lowering of blood pressure. The tronado is used to treat diabetes all around the country (p. 36).

The benefits of the local flora are not limited to the properties described above. Plants such as nopal, yuca, cola de caballo, sotol, escobilla, and palmilla also serve as a cushion of sorts between the scrubs and the pastures of the Presidio mountain range, home animal wildlife. It is necessary to point out that the Presidio mountain range is of paramount importance in the process that creates the dunes. The mountain acts as a natural barrier against the winds that deposit the weathered material, favoring the formation of dunes (Santiago: 4).

The Samalayuca mountain range ends at the sand dunes and the soil changes to the characteristics of the DCH where the springs or “ojos de agua” are located. It is noteworthy that these springs draw large numbers of animals seeking water.

The town of Samalayuca is an emblematic reference point in the region since the 19th century and was considered the capital of the DCH as it is located almost exactly in the middle of it. The community can be found in the Juarez municipality 40 km. south of Ciudad Juárez (Santiago: 1), frontier community with the largest population in the state neighboring El Paso, Texas.

The town of Samalayuca originated from the livestock farms built there due to the proximity of the “ojos de agua” in a predominantly desert region. The town was formally established once the Mexico-Ciudad Juárez railroad arrived and construction of a fuel and water station was completed (Santiago:1). Samalayu-

ca was also a stop in the Federal 45 highway, also known as Panamericana. However, the town was left out of the route followed by the new highway construction where most traffic began to go through.

### c) Economy

The town has not experienced the desired development and prosperity even if it is located near two very relevant economic engines. One of them is the cement factory “Cementos de Chihuahua” which stands out thanks to its sheer size in the middle of the desert. The company was considered at the time of foundation the most modern plant of its kind and was inaugurated by then president Ernesto Zedillo in 1996 (Perez, 1996:1A<sup>2</sup>). The second economic activity is the thermoelectric plant that powers the entire northern region of Chihuahua. These installations were built in 1979 by the Comisión Federal de Electricidad. In 1995 a second plant was built in order to meet the increasing demand from increasing population (Holguín, 1995:9A). It is noteworthy that the same year work was started on the new Cementos de Chihuahua factory in Samalayuca, which would go on to produce 2500 tons daily, of which twenty percent would be sold to the municipality and eighty percent to the United States (Aragón, 1995:4A).

The efforts at increasing the prosperity of the area by locals and visitors have grown steadily. An example is the touristic event “Aventura en Dunas Samalayuca” carried out partially by sports organizations. The Autonomous University of Ciudad Juárez, the state, and municipal governments have also participated in this task (Cerda, 2008:55).

The sports activities taking place in the area have attracted visitors from all across the country, the United States, Europe, and Central and South America. The event lasts for 2 days. Due to the success achieved, the sporting event is part of the Festival Internacional de Turismo de Aventura de Chihuahua (p. 56). The touristic development measures taken have focused on the dunes, but this work proposes the development of another part of the area that will benefit the population. On the other hand, due to its unique desert landscapes, the sand dunes area and its surrounding has served as scenario for cinematographic production such as *Conan the Destroyer* (1984) and *Dune* that same year. Other activities developed by the locals in an attempt to reactivate the economy was the “Primer Samalayuca Fest”. At the event, a racecar showing took place, a demonstration of ethnic groups and their traditions, and the inauguration of a rodeo school in the area (Cota, 2006). This festival continues to present itself with similar activities. The most recent edition was on June 15-16 2013, attracting a considerable number of inhabitants from Cd. Juárez and demonstrating once again the touristic potential of the area (Villegas, 2013).

### d) Population

The Unidad de Manejo Forestal Semidesierto Norte, where the region of Samalayuca is located, is known for being a predominantly inhospitable area. However, it holds densely populated communities with Ciudad Juárez (1,332,131 inhabitants) as an example. This represents 39% of the population of Chihuahua. Nuevo Casas Grandes is home to 59,337 inhabitants and Ascension with 23,975 inhabitants (INEGI, 2011). Thirteen more communities are also present with less than 10,000 inhabitants (Ecosistemas y Medio Ambiente Sierra Madre S.C., 2009, p. xx).

With respect to the communities located in American territory within a distance taking two hours or less to travel to the Samalayucan region, one can find El Paso, Texas with 800,647 inhabitants (U.S. Census Bureau, 2012). The city neighbors Ciudad Juárez and is geographically separated from the

same by the Rio Grande. Both cities form a metropolitan area of 2,132,778 inhabitants located a little over 30 minutes from the Samalayuca region. The American city that holds second place in population near Ciudad Juarez is Las Cruces, New Mexico with 97,618 inhabitants. The other two cities with significant populations in the region in American territory are Socorro and Horizon with 32,013 and 16,735 inhabitants respectively (US Census Bureau, 2012).

## Theoretical framework

Tourism is a human activity which leads to sociological, economic, political, ecological, legal and psychological impacts, among others (Osorio, 2000); therefore, its theoretical referents are diverse and according to the nature with which it is addressed. Muñoz (2011) states that the first approaches labeled the study of tourism as exotic and bizarre. Research on tourist activity emerged and has developed from empiric and pragmatic basis, which is one of its aspects to consider. Molina (2011) proposes creative tourism, which implies recognition of singularity and sustainable use. The framework in which creative tourism lies is the post-rationalism whose epistemological base is the constructivism. From this perspective, actors build their own reality (p. 25). The present study assumes this aspect as its own, presenting a proposal in which the state and community are participants in the project.

Contrary to this point of view, the author makes reference to the tourism industry whose basic foundation is the scientific rationalism in which “reality is perceived as objective, structured and it is the same for all people, societies and cultures” (p. 23). Reality is built by an external agent that will not result in economic or social development (p. 25).

Nowadays research in tourism has been formalized. There are several organizations such as the United Nations World Tourism Organization (UNWTO) whose main goal is the promotion of sustainable, responsible and accessible tourism based on empiric and scientific approaches. Due to the exponential development of means of communication, telecommunications, and population growth, research on tourism can be addressed from the complexity theory and transdisciplinarity (Cuevas-Contreras & Zizaldra-Hernández, 2009).

The present study is of empiric nature and it relies on a spatial approach because it makes reference to a geographic place. Its purpose is to describe the characteristics of a part of the Samalayuca region in order to propose a hiking route for the development of the tourist potential of this site. Similarly, the project intends to suggest public policy on hiking requirements and regulations.

## Hiking

The regional conditions described above provide a propitious scenario for the development of this type of physical activity. In order to have a better understanding of the guidelines presented in this work it is necessary to give a precise concept of the practice. Hiking is performed outdoors consisting of walking in natural settings. These walks can be done in any place and are geared towards improving physical and mental conditions of the person. Hiking also seeks to preserve landscapes for the benefit of the hikers (Comité de Senderos de la Federación Española de Deportes de Montaña y Escalada). The activity is considered a noncompetitive sport performed in well-defined and signaled paths. It is a sport accessible to the great number of enthusiasts

regardless of age, contributing to the overall health of a population; it is an affordable way to spend leisure time during the weekend and vacation (Comité de Senderos de la Federación Española de Deportes de Montaña y Escalada).

Hiking seeks to bring people together with nature, encourage knowledge of the region through direct contact with the environment, local population, and cultural and historical heritage. It can also recover old tracks of communication (Comité de Senderos de la Federación Española de Deportes de Montaña y Escalada) for the revival of historical heritage as is the old train station in Samalayuca.

One of the attractions to develop a hiking zone are the springs located in Samalayuca. The springs are in almost parallel with the Samalayuca mountain range and have served as a small oasis. These aqueous spaces are three in number: the “Ojo de la Casa”, the “Ojo Medio” and the “Ojo Extremo”, which compose an underexploited aquifer. The “Ojo de la Casa”, the best known, is in good condition. The “Ojo Medio” is neglected but has clean water as small fish can be seen in it. The “Ojo Medio” is very close and in plain sight of the Samalayuca mountain range where one can see ancient markings made by the first inhabitants before the Spanish arrived. In the “Ojo Extremo”, water is currently used by a small farm.

One of the characteristics of hiking is that walking is carried out on trails. A trail is an itinerary which has been designed on a geographic space where signals have been placed to guide the hiker while providing a series of supporting services such as restrooms, emergency stations, and information kiosks for the hiker. Flat trails, without much change in elevations, can be classified according to distance travelled. This holds from those that require little effort and can be completed within two hours (10 km) to physically demanding ones which take even more than eight hours to complete (Comité de Senderos de la Federación Española de Deportes de Montaña y Escalada). In this activity 5 km. intervals are being considered. This takes one hour to hike provided that the terrain is level as is the Samalayuca region. Another trail to be considered runs for about 10 km, starting at the town's exit and ending at the “Ojo Extremo” or “Ojo de la Punta”. This would be the entire trail, but as it was mentioned before, there could be shorter alternatives with less kilometers. An example of this would be a trail starting at the “Ojo de la Casa” and ending at the “Ojo Extremo” or “Ojo de la Punta”. This would mean this trail would be significantly less kilometers long. Figure 3 portrays the location of two springs or “ojos de agua”

Figure 3. Ojos de Agua Locations



Source: Javier Melendez en www.ipernity.com560 x 459 | 129.1 KB

A combination by the “Ojo Medio” is proposed in this paper. “Ojo Medio” is located at the outskirts of the mountain range and a trail containing a short climb would provide a spectacular view from the Samalayuca hill.

The trails can be classified according to the effort taken to complete the route. For instance, there are those that require minimal effort and others that are characterized for being very tiring. The latter depends on the on the type of path, existing changed in elevation, and the effort required to complete the trail (Comité de Senderos de la Federación Española de Deportes de Montaña y Escalada).

It is also necessary to consider the time of year and present climatic conditions. Extreme temperatures increase the effort needed and call for special equipment. In Table 1, weather conditions that must be taken into account are presented in order to let the hikers know of these through the use of pamphlets that will also suggest dress and equipment required for the completion of the activity depending on season. In the summer, temperatures can rise to above 40 degrees Celsius and in the winter they can drop to below freezing. This presents a more difficult challenge for hikers. In the case of hiking in Samalayuca, spring and autumn bring beautiful scenery and weather needed to enjoy the blossoming of cacti as well as the splendor of the flora after rain.

Even though hiking can be an activity for the entire population, the effort demanded by the condition of the trail may require certain unusual abilities, physical condition, and equipment such as rappel. Cold temperatures and decrease in available oxygen due to elevation are environmental conditions to be considered. In this specific case, the elevation of Samalayuca does not play a role in oxygen concentration.

## Proposal

Firstly, to aid in the development of this hiking project, the creation of a Manual for the Establishment, Design, Maintenance, and Control of trails in Northern Chihuahua is recommended. The proposed manual would serve as a guide to the construction of all trails in the state. This manual would address the following, minimally required points:

- Necessary cartography for deciding on the location of the trails. The Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) and Google can be considered reliable sources for this task.
- Area topographic requirements
- Regional climatic conditions
- Types of trails
- Legal use of the areas under landowners' permissions, agreements, and compromises
- Determining maintenance responsibilities and hiker care
- Conventions in the design of signaling on the trail that would determine the distance between signals, height of signal, and recommended materials.
- The information in the roads and natural and cultural surroundings should be bilingual as Americans visit the region regularly for its extreme sports.
- Determining additional information for the benefit of hikers such as description of routes, maps, description of available services or other historical, cultural, and natu-

ral information such as flora, fauna, and geological formations. Necessary equipment and climatic information would also be included.

- Determining of a rescue system.
- Establishment of an ethics code that addresses the following aspects: proper and safe extinguishing of fires, garbage disposal, respecting signals, respecting the population, pet handling if allowed, respecting flora and fauna (not taking any plant or animal from the region), avoiding to cause noise, camping in allowed areas, and parking.
- Everything aforementioned must be established in conjunction with the local population in order to sensitize and commit them to the touristic development so that they may support visitors and maintain an interest in giving the place required maintenance.

For the development of the project of a trail in the three Samalayuca springs the following actions are proposed besides those ones suggested in outline form in the previous section:

- Gathering and design of information that will be provided to the hiker: historic and cultural information, flora and fauna information, and recommended views. It is recommended to create a smaller project within this one that gathers biologists, geologists, anthropologists, and historians to design informational pamphlets and posters.
- Other alternatives. In addition to the trail for hikers, a mountain biking trail running completely or partially parallel to the hiking trail could be made. In order to do this, it is important to determine whether some sort of special bike is needed or not, with the possibility of renting them whichever it may be. The possibility of allowing all-terrain vehicles use could also be considered, even if this would require significant investment and skilled personnel in the maintenance of such vehicles.
- Another possibility is the development of a study on the quantity of water and deciding whether it is cost effective to offer services such as massage and spring water baths in a pre Hispanic cultural setting by utilizing regional herbs. The latter would be accomplished using alternative sources of energy with adequate handling of the water.
- Requiring the proper organizations to provide efficient cell phone communication for the rapid response of the emergency and rescue services should they be needed.
- Defining strategic transport stations going towards the springs and sand dunes at established days and times. It might be necessary to increase bus laps in the least extreme temperature seasons such as spring and autumn. Some of such stations would have to be located near international bridges.
- The proposal presented in this document is thought to be implemented in the Mexican side border. However, it is pertinent to consider the counterpart desert zone which is home to dunes located in the American side as a possible example to develop a recreational site for hiking.

## White Sands National Monument

As can be seen in Map 1, the great Chihuahua Desert occupies Mexican and American territory. The American territory is home to White Sands, located in New Mexico 53 miles (1.5 hour driving distance) north of El Paso, Tx, Ciudad Juarez's neighboring city. The area is similar to the Samalayuca Dune region in Mexico. Even though both areas have been utilized as tourist zones, the Samalayuca Dunes have not undergone the development present in its American counterpart. Firstly, White Sands is labeled as a National Monument. According to the Merriam-Webster's dictionary, a National Monument is defined as a "place of historic, scenic or scientific interest set aside for preservation usually by presidential proclamation". This implies that the federal government provides funding for its maintenance and enforces regulations that protect the area in order to preserve the ecosystem from alteration.

Culturally speaking, it can be stated that there is special interest on the part of society to conserve and highlight the environments with particularly attractive traits. This issue of national concern originates from the different participants of society. As aforementioned, there is a commitment from the government as it provides funding for its maintenance and regulation of the national monuments. Private companies also play an important role. For instance, the marketing of the place can be seen the moment in which hotels closest to White Sands such as El Paso, Tx. promote the attraction through pamphlets. In addition to this kind of support, community is involved in the preservation of this type of attractions through different programs launched by the sites of interest. Undoubtedly, the national monument -in this case White Sands personnel- has made an enormous effort to provide an attractive area for leisure activities. For example, in terms of promotion, the place counts with an attractive website. It allows the user to navigate all necessary information in a friendly manner. The site includes historical and cultural information regarding the place, activities, easy-to-follow directions to the place, etc.

As far as hiking is concerned, the park provides two programs. One of them is the Full Moon Hike offered and ranger-guided once a month from May to October. The second one consists of five trails of varying difficulty and scenery. In this activity, the visitor makes use of a brochure with pertinent information and a description of the five different trails. Besides these options for hiking, White Sands counts with a program called Hike Smart which teaches adults and children safe exploration of the area. Visitors can take classes one Saturday every month from May to October and are one hour long.

Even though the Samalayuca Dunes do not have the same level of development as White Sands, it must be mentioned that it does possess the necessary natural elements to transform it into an attractive zone. The springs would serve as a stop of interest in a trail dedicated to hiking. This development, however, needs government, private, and community support, just like it occurred at White Sands. It is especially important to include the community under precarious conditions. As Sergio Molina states: "exclusion and poverty cannot be used as an argument to drive away the groups under these conditions" (2011:26). It is necessary to avoid falling into the mindset of many tourist centers in Mexico where attractive areas filled with hotels and high-end stores for wealthy visitors, but surrounded by poverty from every side.

## A Botanical garden as an additional attraction

Botanical gardens have served as tourist attraction since centuries past. In its conception, the availability of these spaces in biodiversity was limited to a park with labeled plants with the objective of bringing people closer to nature (Powledge, 2011:743). Later on, as the traffic of seeds and fruits increased due to exploration of previously unknown and remote places, botanical gardens evolved to become an important factor in commerce (p.743).

Throughout evolution, one of the objectives of many botanical gardens was, as Kew's historians remark, to incorporate every plant known to man to their collections. This ambitious aim has been strived for since mid-eighteenth century: the well-renowned Royal Botanic Gardens at Kew in London came into existence from this idea (p.743).

However, nowadays the benefits of the botanical gardens are experiencing changes. It is noteworthy that due to the fact that they require money for their maintenance, these places have turned into recreational spaces where weddings, musical events, and ethnic festivals take place (p. 743).

In addition to the increase on activity diversity, other circumstances have led to the perception of these Gardens as sanctuaries dedicated to plants, the vital element of the ecosystem. The extinction or loss of biological diversity due to development, climatic changes, and commerce -among other factors- has brought reflection and decision-making on the importance of conserving species in these places (p. 745). Presently, the purpose of botanical gardens is to provide a space where plant biodiversity may be rescued with the development of in-depth research, education provided to people concerning plants, teaching programs geared toward professionals devoted to botany, and sustenance of storage centers for long-term preservation (p. 743). A botanical garden in Samalayuca must hold such commitments as the foremost example of its functions, the objective being the preservation of biodiversity.

Another aspect that must be considered is the connection between botanical gardens and society. According to a report commissioned by the Botanic Gardens Conservation International (BGCI), another characteristic of botanical gardens is that they are conceived as "exclusive and elitist institutions" (as cited in Powledge p. 747) The challenge is to establish a connection between the interests and needs of the population in a community with nature presented in this type of spaces (p.747). There are different recreational activities carried out in these spaces. An example is the presentation of Broadway's performers in the New York botanical garden for the launch of several events (p. 747). Another practice is the organization of different social events for entertainment purposes, such as wedding contests (p. 747).

As one may notice, Powledge portrays the gradual changes botanical gardens have undergone through their history. She also displays the distinct activities offered based on the places' necessities and the conditions of the regions. These are just some ideas and guidelines to be considered for a future botanical garden in Samalayuca. It is very probable, in terms of visualization, that new ideas will emerge taking into consideration characteristics of the region and communities as well as the availability of resources.

It is important to emphasize that Samalayuca should be taken into account for the creation of a botanical garden because of the absence of this type of recreational places in the Mexican side frontier. The closest botanical gardens are in the border city of El Paso, Texas. The Chihuahuan Desert Gardens, El Paso Municipal Rose Garden and the Keystone Heritage Park are three of the five places that display de flora of the region. The existence of a botanical garden in the Samalayucan area gathers importance because of

the fact that part of the community does not cross the border to El Paso, Tx., even if there is a continuous flow of people across the bridges. Undoubtedly, besides hiking, the construction of a botanical garden would stimulate the Samalayucan economic development for the benefit of its residents. Other of the advantages of the construction of such space is that this might be helpful for visitors as they would have knowledge of the plants' curative properties that have been described in this work.

## Conclusions

Throughout the present work the tourist potential coming from the location of the Samalayuca region has been uncovered. The location is important as it is less than an hour's drive away from the frontier and is near the two-million inhabitant international community. The project presented proposes the creation of a *Manual de Senderos* for all of Chihuahua. This manual would be an attempt to establish and maintain the trails in optimal conditions to offer visitors a safe hike and encourage the appreciation and contact with biological richness and surrounding culture. The creation of a botanical garden as part of the project would have as objective the preservation of local flora, the promotion of knowledge on local flora, and the recognition of medicinal plants. The garden space could also have other recreational roles for the economic development of the area. This proposal does not try to minimize the importance or compete with the touristic development efforts from the Medanos de Samalayuca, but the cooperation with the area of the Ojos de Agua to join forces for the best possible development of the area. It is important to point out that it is not too late to prevent abuse of this aquifer.

For the development of the project is necessary to create a multidisciplinary research group that will work in conjunction with the locals and whose actions come together as part of a larger project that will include the two Samalayuca areas. A mixed path could also be designed with Medanos de Samalayuca and Ojos de Agua being a part of it. The exposed courses of actions will result in the benefit and economic development of Samalayuca through the implementation of economic mechanisms to compensate, support, or stimulate the owners of natural resources for the generation of environmental services and products, always considering these as public property.

## References

- Cerda, A. 2008. Las Fascinantes dunas de Samalayuca. *Contenido*, 537: 54-56.
- Comité de Senderos de la Federación Española de Deportes de Montaña y Escalada. *Manual de Senderismo*. <http://pagina.de/senderismo>. (September 12, 2013).
- CONAFOR, Gobierno del Estado de Chihuahua, Asociación Regional de Silvicultores del Semidesierto Norte, Semarnat (2009). Unidad de Manejo Forestal Semidesierto Norte, Clave 08-12. Estado de Chihuahua. [http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/9/1150ERF\\_UMAFOR0812.pdf](http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/9/1150ERF_UMAFOR0812.pdf). (September 18, 2013)
- Cota, G. 2012. Samalayuca se viste de festival. Consultada en: <http://www.diario.com.mx/notas.php?f=2012/06/23&id=d8679da3417904162ad5797768cb4463>. (October 24, 2013)
- Cuevas-Contreras, T. and Zizaldra-Hernández, I. (2009). Red transfronteriza en turismo. Formación

- gestora caso Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas, Estados Unidos de Norteamérica, 7: 22-38.
- Diario oficial de la Federación. 2009. DCLXIX (5): 59-67.
- El Paso Convention & Visitors Bureau. Visit El Paso, Texas. [http://visitelpaso.com/visitors/to\\_do/9-nature-tourism/sections/50-botanical-gardens/places](http://visitelpaso.com/visitors/to_do/9-nature-tourism/sections/50-botanical-gardens/places) (November 24, 2013).
- Enríquez, I. y Olivas, M. 1999. La Vegetación de nuestro desierto de Samalayuca, un ambiente fascinante. *Biodiversidad*, 1(1): 33-37.
- Folleto Anexo Plan Municipal de Desarrollo 2010-2013 del Municipio de Juárez, Chih., Anexo al periódico oficial. (2011). <http://www.juarez.gob.mx/transparencia/leyes%20y%20reglamentos/PMD%202010-2013.pdf>. (September 29, 2013.)
- Oliveira, G. (2007). Modelos teóricos aplicados al turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 16: 96-110.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2011). <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?src=487&e=8>. (November 12, 2013).
- Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, Última reforma publicada DOF 04-06-2012. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/148.doc>. (November 23, 2013).
- Mish, F. C. (Ed.). 2007. *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary* (11th ed.). Springfield, Massachusetts, U.S.A.: Merriam-Webster's, Incorporated.
- Meléndez, J. 2010. Samalayuca, Capital del Desierto de Chihuahua. [Web log post]. <http://www.ipernity.com/blog/44420/141151> (June, 30, 2013).
- Molina, Sergio. 2011. Turismo Creativo, el fin de la Competitividad. Chile: [www.escriitores.cl](http://www.escriitores.cl)
- Muñoz, F. (2011). Teoría general del turismo. Referencia las acciones bélicas y terroristas. *Economía Autónoma*. VI (7): 31-56.
- National Park Service. U.S Department of the Interior (n.d). White Sands. National Monument. New Mexico. <http://www.nps.gov/whsa/planyourvisit/trails.htm>. (August 12, 2013)
- NMSU. The Chihuahua Desert. <http://ddl.nmsu.edu/chihuahua.html>. (November 13, 2013).
- Osorio, M. (2000). Nuevos caminos para el estudio del turismo desde la teoría de sistemas. *Revista de Ciencias Sociales*, 7(23): 219-235.
- Powledge, F. 2011. The Evolving Role of Botanical Gardens. *Bioscience*, 61(10): 743-749. doi:10.1525/bio.2011.61.10.3
- Sánchez, G. 2010. Representaciones sociales del turismo en la península de Paraguá, estado Falcón. *Multiciencias*, 10 (1): 85-93
- Santiago, G. Samalayuca. (n.d). <http://docentes2.uacj.mx/rquinter/cronicas/samalayuca.htm> (August 23, 2013).
- U.S. Census Bureau. 2012. State and County QuickFacts. <http://quickfacts.census.gov/qfd/states/48/48141.html> (July 13, 2013).
- UNWT. 2007. *Understanding Tourism: Basic Glossary* <http://media.unwto.org/content/understanding-tourism-basic-glossary> (June 14, 2013)
- Villegas, A. 2013. Inicia con su colorido el Samalayuca Fest. [http://diario.mx/Local/2013-06-16\\_4041ca28/inicia-con-su-colorido-el-samalayuca-fest/](http://diario.mx/Local/2013-06-16_4041ca28/inicia-con-su-colorido-el-samalayuca-fest/) (June 26, 2013).

# INFLUENCIA DEL IMPUESTO HOTELERO EN LA RED DE PROMOCIÓN TURÍSTICA EN LA CAPITAL MEXICANA

Influence of lodging tax network to  
promote tourism in Mexico City

---

Tomás Cuevas Contreras<sup>1</sup>, Laura Grisel Carrillo Sánchez<sup>2</sup>

Fecha de recepción: 19 de septiembre 2014

Fecha de aceptación: 30 de enero 2015

---

1- Nacionalidad: Mexicana. Grado: Posdoctoral sobre Redes en Turismo, Doctor en Ciencias de la Administración. Adscripción: Programa de Licenciatura en Turismo adscrito al Departamento de Ciencias Administrativas en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: tcuevas@uacj.mx

2- Nacionalidad: Mexicana. Grado: Doctorante en el programa de Ciencias de la Administración en la Universidad Nacional Autónoma de México. Adscripción: Universidad del Valle de México y la Universidad Metropolitana de Monterrey. Correo electrónico: laura.carrillo.sanchez@hotmail.com

## Resumen

*El presente documento examina la aplicación del impuesto hotelero en la promoción del turismo en la capital mexicana, considerando su gestión a través del Fondo Mixto de Promoción Turística de la Ciudad de México mediante la exploración relacional de los actores involucrados. La metodología considera trabajo de gabinete, así como la aproximación cualicuantitativa al fenómeno de estudio. Para ello se exploran diversos enfoques de gestión del gravamen, sus beneficios en la promoción y el soporte al branding del destino. El análisis es mediante visualización de las redes que muestran la interrelación de factores de influencia entre los actores e interesados en la dinámica turística, representando la perspectiva de reticularidad con respecto a la tributación extraordinaria e influencia en el fomento de la imagen.*

**Palabras clave:** Branding; Turismo; Impuesto hotelero; Reticularidad.

## Abstract

*This document reviews the implementation of lodging tax to promote tourism in the Mexican capital, considering their management through the Fondo Mixto de Promoción Turística (Mutual Fund of Tourism) of Mexico City by exploring relational stakeholders. The methodology considers deskwork and the quali-quantitative approach to the phenomenon of study. To do various approaches to management assessment, it's benefits in promoting and branding the destination support are explored. The analysis is by visualization of networks that show the interrelationship of factors influence among the actors and stakeholders in the tourism dynamics, this representing the reticularity perspective regarding extraordinary taxation and it is influence in image promoting.*

**Key words:** Branding, Tourism, Lodging Tax and Reticularity.

## Introducción

Actualmente México se enfrenta a un gran reto en lo que concierne a su economía, dado el fenómeno globalizador, en todas las áreas de la industria y del sector servicios se requieren cada día mejores prácticas a través de las cuales se logren estrategias que integren productos, precios, distritos estratégicos de acción y actividades de promoción específicas a través de las cuales las empresas logren su consolidación en el mercado. El turismo no es la excepción en este escenario, la importancia del sector es tan fuerte que de acuerdo a SECTUR (2011) aporta el 9% del PIB, y es la tercera fuente de divisas en México generando 7.5 millones de empleos directos e indirectos. Asimismo se requiere lograr un desarrollo sostenible el cual busque “potenciar las capacidades e iniciativas locales, la cercanía de problemas, necesidades y recursos, permitiendo a las comunidades la elaboración de acciones y estrategias para el desarrollo, concertadas con los diferentes actores y sectores, que deben adaptarse a las peculiaridades de cada territorio y responder a las aspiraciones de los actores”. (Sánchez, Betancourt, Falcón, 2012: 12)

No obstante la gestión gubernamental, el narcotráfico, la entrada de capital extranjero al país, el surgimiento y crecimiento de la oferta turística internacional, el desarrollo del sector aéreo y hasta los problemas de salud, son sólo algunos de los puntos que han impactado negativamente el desarrollo del turismo en México de 2008 a la fecha. Es en este marco histórico - social, que la capital del país actualmente vive, se presenta una dinámica de transformación, buscando a través de la consolidación de su imagen, no sólo como una urbe de negocios sino mediante una oferta atractiva para los visitantes.

En esta búsqueda la capital mexicana al igual que otros estados ha implementado el cobro del impuesto hotelero, el cual se destina a la promoción de la actividad turística. No obstante este impuesto es un recurso que se aplica a la promoción, se requiere su examen con la finalidad de observar la sinergia que ejerce con relación al resto de las variables mercadológicas, la gestión e influencia con las dependencias y actores involucrados, ya que el turismo es parte de la sociedad, la cual se encuentra “inmersa en un mundo que cambia constantemente debido a la innovación tecnológica, el desarrollo de la ciencia y al incontenible crecimiento demográfico”. (Santiago y Morfin, 2011: 33)

En este sentido, el manuscrito se enfoca en la pertinencia del examen del impuesto hotelero y su beneficio en promover la Ciudad de México cómo una alternativa viable que apoye el *branding* del destino, y por tanto su desarrollo regional mediante la actividad turística, bajo condiciones de incertidumbre. Por otra parte la actuación del Fondo Mixto de Promoción Turística del Distrito Federal (DF) como el fideicomiso que opera el impuesto a partir de su dinámica de gestión, tomando en cuenta la existencia de otras dependencias con una mayor fuerza e influencia en la actividad como lo son Sectur Federal, Sectur DF y el Consejo de Promoción Turística.

Si bien se concibe en la hipótesis que el impuesto tiene un impacto directo en el *branding*, a través de esta investigación se verifica la misma, lo cual es fundamental para la actividad. Pues visto el fenómeno desde la óptica de negocios, el turismo es un pilar fundamental en la economía nacional. y por ende a largo plazo debería representar una alternativa de crecimiento y desarrollo para el país.

## Planteamiento del problema

A través de la historia la actividad turística ha jugado un papel muy similar en el discurso político, desde Miguel Alemán en 1946 se mencionaba que por medio de la actividad turística se lograría un impacto positivo en la economía nacional, de manera que se elevaran los ingresos de sus habitantes; no obstante en tiempos actuales durante 2013, se continua con el mismo discurso, el presidente actual Enrique Peña Nieto indica que: “El turismo es una oportunidad para impulsar el crecimiento económico y la posibilidad de tener un México incluyente con condiciones de mayor bienestar, calidad de vida y oportunidad de desarrollo individual y colectivo” (Foro Nacional de Turismo: 2013)

En el mundo esta actividad tampoco pasa desapercibida, ya que a nivel mundial tiene tasas de crecimiento superiores a la economía global, este hecho lo sitúa como una actividad con un potencial que demanda de una gestión estratégica para el desarrollo de las economías nacionales. Para entender esto si se observase al fenómeno desde una perspectiva de negocios y se examinara a una a empresa la cual posee varias unidades estratégicas, el turismo representaría uno sus productos clave, que ha demostrado históricamente encontrarse entre el gusto del mercado y por ende que ha tenido un consumo que ha ido creciendo constantemente.

Debe considerarse también que el traer turistas al país tiene un alto impacto ya que “los turistas no consumen solamente productos característicos del turismo, sino que su gasto pueda abarcar prácticamente a la totalidad de las actividades económicas que vendan bienes y servicios a los consumidores” (Parra y Calero, 2006: 3). Además “el turismo repercute considerablemente en la economía de los países y regiones en los que se desarrolla, aunque su importancia tiene distinta intensidad según sea el dinamismo y la diversificación de dicha economía”. (Méndez y López, 2009: 60)

Desde mediados del siglo pasado, se ha buscado el fortalecimiento de esta actividad en México, dado que el territorio mexicano ofrece áreas de oportunidad para el turismo de forma diversa. Como se observa en el artículo 42 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el país se conforma por las partes que integran a la federación, las islas, (incluyendo las de Guadalupe y Revillagigedo), arrecifes, cayos, la plataforma continental, los zócalos submarinos, las aguas de los mares territoriales de acuerdo a los términos del Derecho Internacional (CPEUM, Artículo 42).

Aunado a INEGI al mencionar que se cuenta con 1.9 millones de Kilómetros cuadrados de superficie continental, 5,127 kilómetros cuadrados de superficie insular y 3.1 millones de kilómetros cuadrados de Zona Económica Exclusiva (INEGI, 2013), lo cual muestra la gran dimensión del alcance geográfico del turismo mexicano.

Ante esta situación geoestratégica desde el siglo pasado el gobierno mexicano, actores e interesados en el turismo han buscado el impulso del sector a través de actividades estratégicas entre las que se incluyen la construcción de puertos e infraestructura turística, el fideicomiso al crédito, la creación de entidades y programas gubernamentales dirigidos a la gestión de la actividad e incluso estímulos fiscales a la inversión turística. No obstante debe tomarse en cuenta que no se tiene un turismo innovador, “se importan, desde las naciones desarrolladas, los contenidos y orientaciones de programas y proyectos de turismo, estructuras arquitectónicas y trazados urbanos, con la finalidad de instalarlos en realidades locales sin comparación con aquellas de las cuales proceden.” (Anguiano, 2015: 198)

Aunado a lo anterior, el turismo mexicano al igual que otros sectores de la economía casi desde su aparición se ha tenido que enfrentar a la competencia, por lo que el gobierno al igual que como lo hacen las empresas ha buscado la implementación de estrategias para la gestión y maximización de sus resultados a través de la mejora continua de estas actividades, de manera que se consoliden en el presente y se desarrollen en el futuro. No obstante si bien los actores y las actividades involucradas en el turismo son prácticamente infinitos al ser parte de una red con múltiples interconexiones, a través del presente ensayo se examina el fenómeno tomando como base un punto clave, el cual es la aplicación del impuesto hotelero en la promoción de la actividad turística.

El examen entre ambas variables es sumamente importante debido a que conceptualmente los “impuestos generan los recursos financieros con los que se compran los bienes públicos” (Parkin, 2008:36), por lo cual históricamente ha sido un instrumento a través del cual, los gobiernos obtienen las contribuciones requeridas para las necesidades de la gestión nacional, no obstante su aplicación en el turismo tiene un fin muy específico que es el de promocionar los destinos, generando con ello un *branding* de los mismos y un impacto en la actividad. Para el turismo el estudio de las actividades emprendidas en torno a ella resulta fundamental, porque es necesario saber que impacto están teniendo los recursos y que acciones estratégicas deben tomarse al respecto.

No obstante para explorar estas dos grandes variables es necesario examinar cada uno de los aspectos involucrados en las mismas, los cuales parten de la dinámica inherente al sector y de los factores externos a este. En lo que corresponde a la dinámica interna se encuentra la gestión de la actividad a través de múltiples interesados (*stakeholders*).

**Figura 1: Stakeholders gubernamentales involucrados en el turismo del Distrito Federal**

| Actores involucrados en el sector turístico en el Distrito Federal |                                       |  |  |
|--|---------------------------------------|--|--|
| Actor  | Actividad                             | Actor  | Actividad  |
| Secretaría de Turismo  | Planeación turística                  | Comisión ejecutiva de turismo del DF                             | Atiende asuntos que competen a más de un actor. (interdependencia) |
|  | Participación en programas            |  | Consulta   |
|  | Relación con prestadores de servicios |  |  |
|  | Investigación y apoyo en desastres    | Consejo consultivo del DF  | Diseño de estrategias  |
|  | Capacitación y competitividad         |  |  |
|  | Promoción                             | Delegaciones del DF  | Planeación de actividades  |
| Fondo Mixto de Promoción Turística                                 | Promoción Turística                   | Oficina de congresos y convenciones de la Ciudad de México       | Eventos  |
|  |                                       | Secretaría de Desarrollo Rural y Equidad para las comunicaciones | Política Rural   |

Fuente: Elaboración propia con base en la Ley de Turismo del Distrito Federal. (2013)

Si bien el *Fondo Mixto de Promoción Turística* (FMPT) es el receptor del dinero recaudado a través del impuesto hotelero y de su implementación en actividades clave para la promoción del sector, como organismo y de acuerdo a la operación dentro de un sistema no tiene una posición tan fuerte, debido a que sus acciones estratégicas dependen de varios actores. Por una parte está la secretaría del turismo, la cual es la dependencia encargada de la planeación turística, la participación en programas, la relación con prestadores de servicio, labores e investigación, capacitación, competitividad, promoción e incluso sanciones.

Otros actores con un peso importante en la actividad son la Comisión ejecutiva de turismo encargada de la interdependencia y la consulta, el Consejo consultivo que realiza de ciertas estrategias turísticas, las Delegaciones que ven la planeación en su demarcación, la Oficina de congresos y convenciones que diseña eventos y la de Desarrollo rural encargada de la política rural. Si bien el FMPT de acuerdo a los artículos 43 a 49 de la ley LTDF es un fideicomiso público encargado de la implementación, asesoramiento y financiamiento de los planes, programas y acciones de promoción turística del Distrito Federal, ante la dinámica que se presenta actúa de forma semejante a una agencia externa a una empresa, que si bien se encarga de diseñar estrategias de promoción no tiene injerencia sobre el diseño del producto u otros aspectos clave del negocio.

Aunado a ello, esta dependencia sólo se encarga de la operación del impuesto hotelero en actividades de promoción, ya que es la Secretaría de finanzas la que realiza la recaudación del mismo y su entrega. Es preciso notar que el impuesto hotelero es sólo una parte de presupuesto manejado por esta organización, ya que este se integra de tres rubros: aportaciones gubernamentales, aportaciones del sector empresarial y el impuesto hotelero como tal.

De tal forma y considerando que el Fondo mixto sólo tiene como actividad central la promoción turística, es posible ver que sólo influye en un aspecto que si bien es clave es parte de toda una cadena que tiene gran peso sobre el sector.

## Marco referencial

La forma en la que se relacionan los diversos organismos involucrados en la operación turística es muy importante, ya que derivado de esta interrelación pueden realizarse actividades óptimas, o en una situación contraria, pueden presentarse problemas en los flujos de operación que afecten el resultado final.

De tal forma es preciso ver la gestión de la actividad como un gran sistema en el que cada uno de los elementos debe funcionar para lograr los resultados esperados, tal y como lo indica la teoría de sistemas. Esta teoría ve a las entidades como sistemas complejos debido a la multiplicidad de las relaciones que estas tienen con otros organismos, por ello “facilita el examen en un medio complejo y dinámico, considerando las interrelaciones entre los subsistemas, así como las interacciones entre el suprasistema” (Díaz: 2009: s/n)

Dentro de estos sistemas existen redes, las cuales consisten “en un conjunto finito de actores y de relaciones definidas entre ellos” (Vivas, 2001: 93), a través de los cuales la actividad tiene a los actores que son parte de la gestión de la misma, por ello se examina cómo está conectada la red y sus estructuras

relacionales, que surgen cuando las organizaciones y/o los individuos interactúan como un conjunto de relaciones sociales que ligan personas u organizaciones, ya que las relaciones conforman una dinámica la cual “es trasladada a las organizaciones, las cuales como entes vivos y simbióticos requieren y dependen de una interacción permanente entre sus integrantes y el entorno” (Hutt, 2012: 122). Por ello la relación de los grupos puede ser representada a través de redes, las cuales se componen “de un conjunto de nodos unidos por arcos (o ramas). La notación para describir una red es  $(N,A)$  donde  $N$  es el conjunto de nodos, y  $A$  es el conjunto de arcos” (Taha, 2012: 210).

De tal forma a través de las redes sociales (ARS) se examina la manera en la que los individuos u organizaciones están vinculados tomando en cuenta los elementos básicos de la red que son los actores y sus relaciones. Así el examen estructural se basa en la creación y el desarrollo de matrices de relaciones entre actores de un único conjunto, lo cual se denomina modo – uno, o a través de redes de afiliación que se refiere a un conjunto de actores y un conjunto de eventos los cuales se denominan redes modo dos.

Para efectuar el examen de redes se debe ver el posicionamiento de los actores en las redes respecto al conjunto, con lo que podremos ver el poder de los mismos. Para medir la centralidad deben considerarse sus propiedades que son el grado, la proximidad o cercanía y la mediación.

## Marco teórico

Si bien ya se concibió al turismo con una estructura inmersa en un sistema y una gran cantidad de relaciones que pueden ser vistas desde la óptica de sistemas y de redes, se examinan a continuación los principales conceptos involucrados en la actividad, ya que es fundamental para la comprensión del fenómeno.

El turismo es un fenómeno de carácter cultural, social y económico relacionado con el desplazamiento de los individuos a lugares que están fuera de su lugar de residencia habitual por diversos asuntos. Esta actividad “ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo” (OMT, 2012).

Dado que “los turistas no consumen solamente productos característicos del turismo, sino que su gasto pueda abarcar prácticamente a la totalidad de las actividades económicas que vendan bienes y servicios a los consumidores” (Parra y Calero, 2006: 3), la actividad tiene un impacto en diversas áreas de la economía nacional.

Como se ha explicado históricamente el turismo es una actividad que ha jugado una dinámica muy importante en la economía mexicana, por lo que una de las formas en que el gobierno ha decidido potencializar esta es a través de la aplicación del impuesto hotelero a la promoción, ya que por medio del mismo es posible la obtención de recursos. Pero para entender esta aplicación es muy importante concebir a lo largo del tiempo el impuesto y su aplicación.

La aplicación de los impuestos a nivel mundial es una práctica común, si bien en sus orígenes tenía la concepción de tributo y el pago de un pueblo sometido hacia un actor dominante, en la actualidad, esta práctica ha evolucionado para adoptar el término impuesto, a través del cual se busca la obtención de recursos para satisfacer las necesidades del gasto público. Así los impuestos se definen en la actualidad como “las contribuciones establecidas en ley que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentren en la situación jurídica prevista por la ley” (Código fiscal de la federación; 2004: Art. 2).

Figura 2. Principios básicos de los impuestos

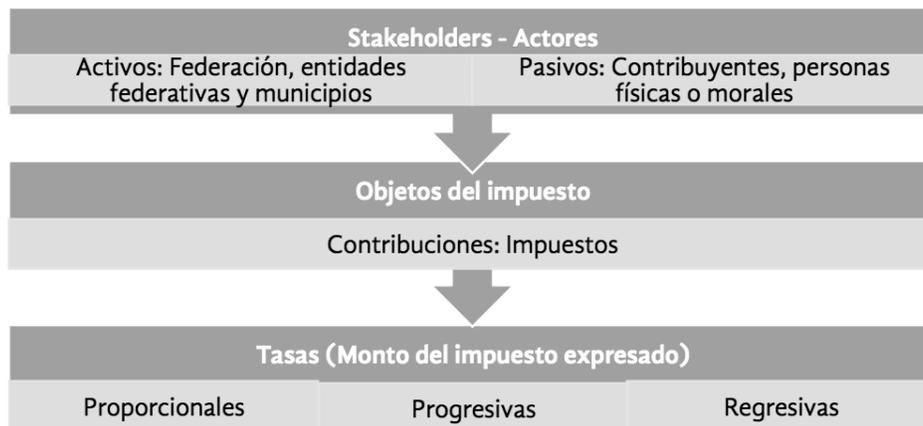


Fuente: Elaboración propia con información de Martín (2006)

Por ello en la actualidad los impuestos contribuyen a los gastos públicos, por lo que deben ser aplicados en forma proporcional y equitativa siempre y cuando estén contemplados por la ley.

La aplicación de estos impuestos depende de varios actores inmersos en el establecimiento de los mismos como puede observarse en la siguiente tabla:

Figura 3. Stakeholders - Actores, objetos y tasas del impuesto



Fuente: Elaboración propia con datos del Código Fiscal de la Federación (2013)

En México el impuesto hotelero encuentra su fundamento en la constitución y en el Código Fiscal del Distrito Federal y comienza siendo aplicado en 1996 con fines de financiamiento a la promoción turística de los destinos nacionales siendo del 2% y tiene un incremento del dos 2% al 3% a partir del 2012. De acuerdo al Código Fiscal del DF en el capítulo 7, artículo 162 y 163, todas las personas físicas y morales que presten servicios de hospedaje en el Distrito Federal deben pagar este impuesto, considerándose servicios de hospedaje el alojamiento.

Hasta el momento se ha explorado al turismo como una actividad clave del desarrollo nacional gracias al interés de impulsar la actividad por parte del gobierno mexicano a través de varias acciones entre las que se encuentra la gestión estratégica del impuesto hotelero en la promoción. Sin embargo para entender lo que contempla esta variable es preciso remitirnos al origen de la misma, el cual se remonta a la mercadotecnia.

Durante años la mercadotecnia se ha definido como una mezcla integrada por el producto, el precio, la plaza y la promoción, la cual fue concebida en sus inicios por Neil Borden y delimitada por McCarthy. Es preciso comprender que si bien la promoción es un elemento clave de esta mezcla no se puede entender como una actividad aislada, ya que depende de la sinergia con el resto de las variables mercadológicas. Para comenzar esta el producto, el cual es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que son entregados al cliente; la actividad turística puede ser concebido como tal, ya que es un servicio o bien intangible a través del cual se busca satisfacer al mercado.

El precio denominado como la cantidad que el empresario cobra por un producto o servicio, debe tener una sinergia con el valor percibido por el cliente, lo cual ante un escenario con una gran oferta se dificulta, ya que son muchas las opciones en el mercado, por lo cual se debe trabajar en la diferenciación y en la generación de mensajes clave.

La plaza, al ser el lugar estratégico donde se ofertan los productos o servicios, debe estar colocada estratégicamente de manera que se pueda ofertar el producto en el espacio geográfico donde el cliente puede adquirirlo, si bien no se puede cambiar la ubicación de los centros de interés para el turista, si se pueden planear nuevas opciones y vigilar que las existentes tengan condiciones propias como lo son las vías de acceso. Respecto a la promoción es el conjunto de actividades a través de las cuales se logra la persuasión e influencia por el cliente, ubicando esta actividad desde el ámbito del turismo, “La promoción turística hace uso de cuatro instrumentos para la información, persuasión e influencia sobre el cliente: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales” (Dahdá, 2006:15).

Con la finalidad de realizar un examen profundo y partiendo de esta definición en la que se mencionan cuatro puntos clave se comienza definiendo el término publicidad, la cual “consiste en informar a una o varias personas sobre un producto o servicio por medio de un anuncio pagado, con la intención de conseguir un objetivo” (Erickson, 2010:15). Ésta busca conseguir un objetivo por lo que de acuerdo al enfoque de Saussure la publicidad más allá de la información busca una retroalimentación.

Siguiendo con la misma definición de Jorge Dahdá, el segundo elemento a examinar es la promoción de ventas, la cual es “el uso de incentivos y ofertas que estimulen a las personas a comprar los productos o servicios de la empresa” (Koenes, 2007:12). Partiendo de ello si se toma en cuenta que el fideicomiso se dirige a las cabezas del sector para su capacitación y orientación, así como el apoyo a la formación de los hoteleros y la creación de alianzas se está cumpliendo con este punto. Un ejemplo de ello es la planeación, el desarrollo y la coordinación del programa de asistencia a profesionales desarrollado por el FMPT en septiembre del 2012.

Teniendo este segundo punto concretado toca el examen de las relaciones públicas, las cuales se definen como “el arte, técnica y ciencia de gestionar la comunicación entre una organización y los públicos clave para construir, administrar y mantener una imagen positiva. Es una disciplina planificada y deliberada que se lleva a cabo de modo estratégico” (Salla, 2008:17).

Al atender al público y favorecer la comprensión entre ambas partes se forjan relaciones más duraderas que pueden derivar en importantes procesos de lealtad a la marca, lo que puede lograr a largo plazo visitantes que sigan eligiendo a México como su destino para vacacionar. Este punto también se encuentra enmarcado dentro de las actividades del Fondo, por ejemplo en enero del 2012, se contrató a la empresa Euroamérica con la finalidad de desarrollar una estrategia de relaciones públicas para promover la imagen, los atractivos y los servicios turísticos (Informe del Fondo Mixto, 2012), desde el punto de vista de las relaciones públicas, estas acciones son necesarias ya que se logra reforzar el contacto con los

clientes al momento que se busca un vínculo que genere una lealtad en el futuro.

Como se ha visto hasta el momento todos los conceptos relacionados con la promoción van dirigidos a incentivar las ventas, por ello como último punto a examinar se encuentra el cuarto elemento mencionado “las ventas personales” las cuales se definen como el “proceso de construcción de relaciones con el cliente. Identificación de necesidades, ajuste de la oferta de las necesidades identificadas y comunicación (informativa, persuasiva o de recuerdo) de los beneficios para el cliente” (Cámara y Sanz, 2001:7). Aunque el FMPT no se encarga directamente de realizar las transacciones de compra – venta de los servicios turísticos, si apoya el desarrollo de los mismos como ya se vio a través de actividades de capacitación.

La sinergia entre la mezcla de mercadotecnia permite que el producto o servicio sea llevado efectivamente al mercado, en este sentido, la variable de la promoción gestionada a través del *Fondo Mixto de Promoción Turística en la Ciudad de México*, tiene un papel fundamental ya que a través de un conjunto de actividades permite la operatividad de acciones estratégicas a través de la cual se busca influir en el mercado. Las acciones con orientación mercadológica que el FMPT ejecutó en 2013 y que son clasificadas dentro del área de mercadotecnia son:

Figura 4. Acciones mercadológicas del FMPT



Fuente: Elaboración propia con base en el Informe de actividades 2013 del FMPT.

Todas estas acciones responden a la necesidad de persuadir y llamar la atención de los consumidores con base en el producto ofertado que en este caso es la capital mexicana.

## Antecedentes

Si bien el fenómeno turístico ha sido examinado desde diferentes visiones económicas, administrativas y de negocio, el examen de la aplicación del impuesto hotelero en la promoción mexicana es prácticamente imperfecto, ya que no se encontraron estudios que analicen la gestión de la actividad desde esta óptica en el país. Esto es muy importante ya que ver el turismo desde el ámbito de la teoría de sistemas y la teoría de redes, es una demanda latente el examinar cómo se opera estratégicamente el gravamen extraordinario, luego entonces se podrá determinar el papel del FMPT con fines de promoción y por ende su impacto en la conformación del *branding* el cual “consiste en transmitir a productos y servicios el poder de una marca, esencialmente mediante la creación de factores que los distinguan de otros productos y servicios” (Kotler, 2012: 243),.

## Pregunta de investigación

La pregunta de investigación que rige esta investigación es:

¿Cómo ha contribuido el impuesto hotelero en el *branding* del Distrito Federal?

¿El impuesto mediante el *branding* ha favorecido el desarrollo turístico local-regional?

## Hipótesis

- H1. El impuesto hotelero en México contribuye en el *branding* y por tanto en el desarrollo turístico local-regional.
- H0. El impuesto hotelero en México no tiene contribuye en el *branding* y por tanto no tiene relación y el desarrollo turístico local-regional.

## Justificación

A través de esta investigación se examina el desarrollo de la actividad turística y la congruencia con las actividades emprendidas por los diversos actores e interesados involucrados y de una forma profunda de acuerdo a la operación del fideicomiso que maneja el impuesto hotelero, realizando la revisión de la situación en la Ciudad de México. Considerando la operatividad del impuesto y su aplicación en la promoción, ante una necesidad de desarrollo de esta actividad dada la gran competencia que existe en el mercado.

# Objetivos

## Objetivos de la Investigación

### Objetivo general

Examinar el beneficio de la aplicación del impuesto hotelero en México como una alternativa viable para el *branding* del destino y el desarrollo turístico local-regional

### Objetivos específicos

- 1.- Explorar el contexto actual del turismo del DF.
- 2.- Contextualizar cuál es el papel que desempeñan el FMPT, la Secretaría de Turismo y el gobierno de los estados en la recaudación y el empleo en promoción del impuesto al turismo en México.
- 3.- Evaluar cuál es la operación del Fondo Mixto de Promoción turística en la Ciudad de México en lo que respecta al empleo del impuesto hotelero de acuerdo a su justificación, clasificación y operación

## Materiales y métodos

Debido a que la investigación es exploratoria y hay poca información disponible una vez que ya está realizada la parte documental, es momento de examinar las variables implicadas en el fenómeno turístico en el Distrito Federal a través de entrevistas y aplicación de cuestionarios.

En este momento de la investigación aunque se tienen desarrollados todos los instrumentos, aún faltan la aplicación de algunos, por lo cual si bien se examina la revisión de los agentes involucrados a través de entrevistas, cuestionarios y el examen de redes, al día de hoy sólo se tienen resultados parciales de la investigación, no obstante esta mantiene su carácter de exploratoria ya que “sirve para proporcionar al investigador un panorama amplio y general acerca del fenómeno que desea investigar”. (Benassini, 2009: 47)

## Metodología

La investigación de la problemática se realiza bajo una línea exploratoria ya que el fenómeno es poco estudiado en el mundo y prácticamente carece de estudio en México, por lo que en inicio se justifica a través de la revisión documental, en la que se enmarca la actividad turística, su importancia en México y el desarrollo de la misma desde mediados del siglo pasado. Asimismo se considera la operación de los *stakeholders* de la actividad y el marco teórico de la investigación.

A continuación se ejecutan tres estudios: investigación cualitativa la cual se realiza a través de entrevistas de profundidad con actores políticos, académicos y empresarios, la cuantitativa por medio de la aplicación de cuestionarios y el examen de las relaciones a través de las redes. Para ejecutar la investigación

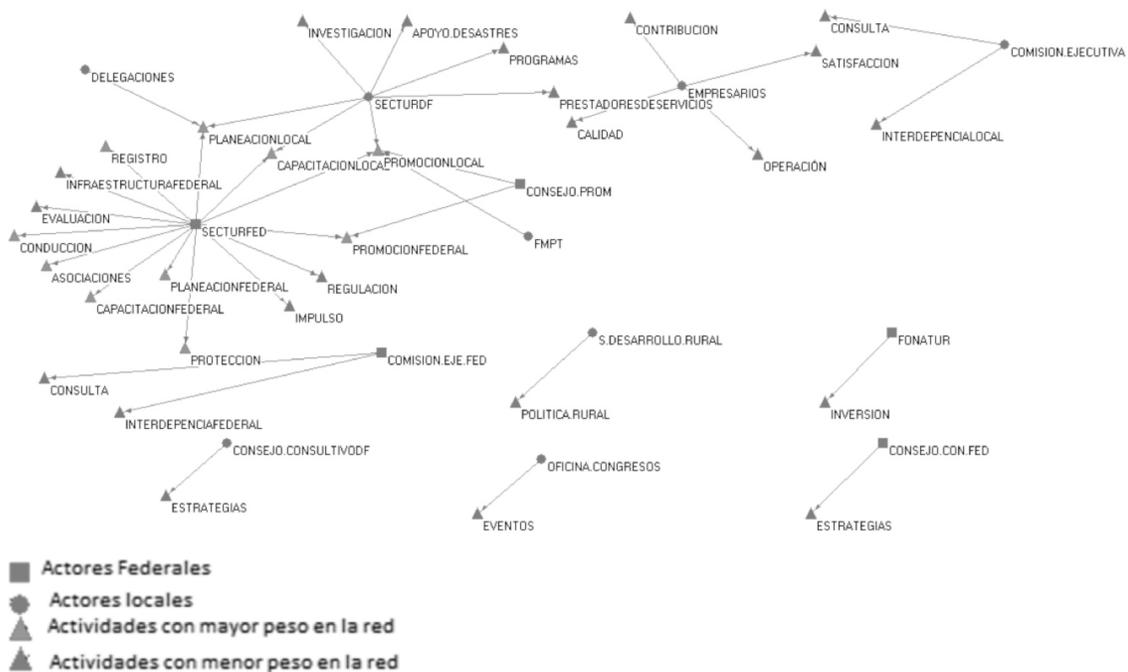
cuantitativa se realiza un muestreo no probabilístico, para la que se utiliza el muestreo de conveniencia y el de bola de nieve dada la disponibilidad de los actores.

En lo que respecta a la fase cuantitativa se utiliza una muestra aleatoria o probabilística, ya que en esta todos los sujetos tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Como fase final se realiza la elaboración de las redes entre los actores, de manera que se obtengan medidas de centralidad, grado nodal y cercanía y con ello dando una interpretación adecuada al fenómeno.

## Resultados

La Figura 5 se muestran los diferentes organismos estatales y federales involucrados en la gestión turística de la Ciudad de México y las actividades de las cuales se encargan cada uno de ellos, de tal forma se plantea a través de una matriz la incidencia o no de cada organismo con la operación de la promoción. Asimismo esta sirve de base para generar el diagrama que muestra la relación directa o indirecta de los diversos organismos con la operación turística y con la generación del *branding* en la Ciudad de México.

Figura 5. Redes de turismo en el Distrito Federal



Fuente: Elaboración propia a través de Pajek.

La matriz que se presenta a continuación enmarca a los principales organismos involucrados en la gestión turística del Distrito Federal y las actividades que desarrollan cada una de las mismas, lo cual permite ver en que dinámicas tienen fuerza estos organismos, a partir de esta matriz es posible el planteamiento de un modelo visual en Pajek que ilustre las relaciones entre organismos y actividades.

**Figura 6. Matriz de correlación actores y actividades involucrados en el Turismo del DF**

| ORGANISMOS / ACTIVIDADES | PLANEACIÓN FEDERAL | PLANEACIÓN LOCAL | CONDUCCIÓN | REGISTRO | ASOCIACIONES | PROTECCIÓN | CAPACITACIÓN FEDERAL | CAPACITACIÓN LOCAL | PROMOCIÓN FEDERAL | PROMOCIÓN LOCAL | REGULACIÓN | EVALUACIÓN | INFRAESTRUCTURA FEDERAL | IMPULSO INTERDEPENDENCIA FEDERAL | CONSULTA | ESTRATEGIAS | PROGRAMAS PRESTADORES DE SERVICIOS | INVESTIGACIÓN | APOYO DESASTRES | INVERSIÓN INTERDEPENDENCIA LOCAL | CONSULTA | ESTRATEGIAS | EVENTOS | POLÍTICA RURAL | OPERACIÓN | CALIDAD | SATISFACCIÓN | CONTRIBUCIÓN |
|--------------------------|--------------------|------------------|------------|----------|--------------|------------|----------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------|------------|-------------------------|----------------------------------|----------|-------------|------------------------------------|---------------|-----------------|----------------------------------|----------|-------------|---------|----------------|-----------|---------|--------------|--------------|
| SECTUR FEDERAL           | 1                  | 1                | 1          | 1        | 1            | 1          | 1                    | 1                  | 1                 | 1               | 1          | 1          | 1                       | 1                                | 0        | 0           | 0                                  | 0             | 0               | 0                                | 0        | 0           | 0       | 0              | 0         | 0       | 0            | 0            |
| COMISION.EJE.FED         | 0                  | 0                | 0          | 0        | 0            | 0          | 0                    | 0                  | 0                 | 0               | 0          | 0          | 0                       | 0                                | 1        | 1           | 0                                  | 0             | 0               | 0                                | 0        | 0           | 0       | 0              | 0         | 0       | 0            | 0            |
| CONSEJO.CON.FED          | 0                  | 0                | 0          | 0        | 0            | 0          | 0                    | 0                  | 0                 | 0               | 0          | 0          | 0                       | 0                                | 0        | 1           | 0                                  | 0             | 0               | 0                                | 0        | 0           | 0       | 0              | 0         | 0       | 0            | 0            |
| CONSEJO.PROM             | 0                  | 0                | 0          | 0        | 0            | 0          | 0                    | 0                  | 1                 | 1               | 0          | 0          | 0                       | 0                                | 0        | 0           | 0                                  | 0             | 0               | 0                                | 0        | 0           | 0       | 0              | 0         | 0       | 0            | 0            |
| FONATUR                  | 0                  | 0                | 0          | 0        | 0            | 0          | 0                    | 0                  | 0                 | 0               | 0          | 0          | 0                       | 0                                | 0        | 0           | 0                                  | 0             | 0               | 1                                | 0        | 0           | 0       | 0              | 0         | 0       | 0            | 0            |
| SECTURDF                 | 0                  | 1                | 0          | 0        | 0            | 0          | 0                    | 1                  | 0                 | 1               | 0          | 0          | 0                       | 0                                | 0        | 0           | 1                                  | 1             | 1               | 1                                | 0        | 0           | 0       | 0              | 0         | 0       | 0            | 0            |
| FMPT                     | 0                  | 0                | 0          | 0        | 0            | 0          | 0                    | 0                  | 0                 | 1               | 0          | 0          | 0                       | 0                                | 0        | 0           | 0                                  | 0             | 0               | 0                                | 0        | 0           | 0       | 0              | 0         | 0       | 0            | 0            |
| COMISION.EJECUTIVA       | 0                  | 0                | 0          | 0        | 0            | 0          | 0                    | 0                  | 0                 | 0               | 0          | 0          | 0                       | 0                                | 0        | 0           | 0                                  | 0             | 0               | 0                                | 0        | 1           | 1       | 0              | 0         | 0       | 0            | 0            |
| CONSEJO CONSULTIVO DF    | 0                  | 0                | 0          | 0        | 0            | 0          | 0                    | 0                  | 0                 | 0               | 0          | 0          | 0                       | 0                                | 0        | 0           | 0                                  | 0             | 0               | 0                                | 0        | 0           | 1       | 0              | 0         | 0       | 0            | 0            |
| DELEGACIONES             | 0                  | 1                | 0          | 0        | 0            | 0          | 0                    | 0                  | 0                 | 0               | 0          | 0          | 0                       | 0                                | 0        | 0           | 0                                  | 0             | 0               | 0                                | 0        | 0           | 0       | 0              | 0         | 0       | 0            | 0            |
| OFICINA CONGRESOS        | 0                  | 0                | 0          | 0        | 0            | 0          | 0                    | 0                  | 0                 | 0               | 0          | 0          | 0                       | 0                                | 0        | 0           | 0                                  | 0             | 0               | 0                                | 0        | 0           | 1       | 0              | 0         | 0       | 0            | 0            |
| S.DESARROLLO RURAL       | 0                  | 0                | 0          | 0        | 0            | 0          | 0                    | 0                  | 0                 | 0               | 0          | 0          | 0                       | 0                                | 0        | 0           | 0                                  | 0             | 0               | 0                                | 0        | 0           | 0       | 1              | 0         | 0       | 0            | 0            |
| EMPRESARIOS              | 0                  | 0                | 0          | 0        | 0            | 0          | 0                    | 0                  | 0                 | 0               | 0          | 0          | 0                       | 0                                | 0        | 0           | 0                                  | 0             | 0               | 0                                | 0        | 0           | 0       | 0              | 1         | 1       | 1            | 1            |

Fuente: Elaboración propia.

La red plasma a través del procesamiento de Pajek, los datos contenidos en la matriz. Como puede verse el actor central es la *Secretaría de Turismo a nivel Federal*, de tal forma el resto de los actores aunque tienen relación con la operación del sistema no tienen un peso tan preponderante en el mismo, incluso se observa como la *Secretaría de Turismo del Distrito Federal* tiene un marco de acción limitado lo cual si bien permite coordinar algunas acciones de promoción por medio del *Consejo de Promoción Turística* y del *Fondo Mixto de Promoción Turística*, no permiten la operación como un sistema empresarial, el cual actuaría de forma semejante a una cadena de valor que integrará de manera sinérgica todos los elementos. De tal manera se trabaja en promoción del Distrito Federal sin que el mismo organismo se relacione con el producto, lo cual sería similar a que en una empresa, se trabajara en la promoción sin tener claridad en el resto de las variables mercadológicas.

**Figura 7. Actores con mayor peso en la red**

| Fuerza en la red | Actor        | Observaciones                      |
|------------------|--------------|------------------------------------|
| 0.911538         | SECTURFED    | Sectur Federal                     |
| 0.353344         | SECTURDF     | Sectur del Distrito Federal        |
| 0.165629         | CONSEJO:PROM | Consejo de Promoción Turística     |
| 0.097139         | FMPT         | Fondo Mixto de Promoción Turística |
| 0.085892         | DELEGACIONES | Delegaciones del DF                |
| 0.000004         | EMPRESARIOS  | Empresarios en Turismo             |

Fuente: Elaboración propia a través de Pajek.

En esta tabla se muestran de acuerdo a Pajek a los organismos con mayor fuerza en la red, como puede verse hay actores que tienen mayor poder, sin embargo es importante considerar que aunque haya una fuerza mayor de estos sobre la operación del sector, inciden en diversos aspectos, lo cual provoca que desafortunadamente aunque en el discurso se busque el avance del turismo, no se observa reticularmente una coordinación que permita alinearse hacia fines estratégicos.

## Discusión de resultados

La actividad turística en el Distrito Federal depende de una serie de actores y *stakeholders* interdependientes, los cuales definen a través de numerosas políticas y acciones el rumbo del turismo en esta entidad. Para su praxis convergen tanto actores del ámbito federal como del estatal, los cuales interactúan al definir las acciones estratégicas a realizarse en la capital mexicana.

Si bien en recientes décadas se ha aplicado el impuesto hotelero con fines promocionales, la realidad es que el peso de esta actividad sobre el sector no puede ser considerada como determinante, ya que aunque se invierten grandes sumas de dinero, por ejemplo durante 2012, se destinaron \$141, 418, 130 de acuerdo al informe de actividades del FMTP, a través de su representación mediante un modelo matemático como es el diagrama de redes, no se observa en la misma un peso preponderante frente al resto de las actividades del sector.

De tal forma en esta red es posible apreciar como organismo central de la actividad turística a la SECTUR federal, ya que de ella dependen la mayoría de las decisiones que se toman a nivel nacional y local. Por lo cual el FMPT si bien ejerce como un organismo encargado de la promoción turística en el DF, es sólo un elemento de un conjunto de variables mercadológicas, operativas y económicas que coadyuvan para el desarrollo de la actividad en la capital mexicana. Al igual que ocurre en una empresa, una efectiva campaña promocional tiene el potencial para influir en el *branding* de un producto o servicio, en el caso del turismo de un destino, sin embargo su impacto dependerá de una sinergia con una operatividad favorable basada en una planeación que contemple las características internas de los actores (gestión gubernamental y empresarial del turismo), el mercado (doméstico y extranjero), el entorno (social, político, económico, tecnológico y ambiental) y la competencia (nacional y extranjera).

El turismo a nivel mundial es una actividad con un gran desarrollo, ante este escenario, en varios países del mundo se cobra actualmente el impuesto hotelero, el cual se aplica a las acciones estratégicas que cada gobierno considera pertinentes. México siendo una nación con el mismo patrón de desarrollo en la actividad turística ha aprovechado desde hace años este impuesto para la promoción de los destinos. Por ello el presente estudio examina la aplicación del impuesto hotelero en la promoción del turismo en la capital mexicana, considerando su gestión a través del *Fondo Mixto de Promoción Turística* y examinando la relación de los actores involucrados. De acuerdo a la investigación documental y la entrevista de profundidad, la actividad turística tiene un gran conjunto de actores involucrados en su gestión estratégica en México, lo cual limita la acción individual de cada una de las dependencias, en este caso específico del Fondo Mixto de Promoción Turística.

Si bien en el Distrito Federal se tiene una gran participación del FMPT en actividades estratégicas del turismo, la realidad es que el margen de acción de la SECTUR Federal, la estatal y la línea que marca

el Plan Nacional de Desarrollo está por encima de sus iniciativas, de forma que cualquier acción debe atender a un propósito estratégico de otra dependencia. Por ello a pesar de muchas acciones, si bien se ha logrado incrementar la demanda de cuartos, no se logró lo mismo en la derrama económica turística la cual es 2007 se encontraba en 2272.7 millones de dólares mientras en 2014 se encuentra en 2124.3 millones de dólares, (SECTUR, 2013) lo cual demuestra que se mantiene estática, incluso con fluctuaciones a la baja y que por ende la actividad no incide en el desarrollo local regional.

La dinámica de la operación turística puede verificarse matemáticamente, dado que el modelo de redes parte de una representación que muestra de la forma más objetiva la realidad del sector, dando como resultado una aproximación gráfica que muestra al FMPT como parte de una red donde el actor central es SECTUR Federal, por lo cual su participación no sobresale en relación al resto de las actividades del sector. De tal forma SECTUR es el actor central y por ende la organización que tiene más fuerza en la actividad.

Para explicarlo se parte del caso empresarial, si una empresa divide sus áreas estratégicas de acción, el departamento promocional está al servicio de los productos o servicios que se diseñan en otras áreas de la empresa, en la investigación desarrollada sucede exactamente lo mismo, ya que si bien el FMPT se vincula con la operación y es un eslabón más en el proceso de generación del valor para el cliente, su aplicación se limita a la praxis de la promoción y a la generación por ende del *branding*, con base en aspectos de posicionamiento e imagen. Si bien en los últimos años la promoción se ha visto impulsada dada la necesidad de mostrar las cualidades de los bienes ante un mercado altamente competitivo, esta no es más que una de las variables de la mezcla mercadológica, en la cual deben coadyuvar precios adecuados al mercado, plazas ubicadas estratégicamente y un producto que posea las características que el mercado desea y que es capaz de adquirir.

Por ello el FMPT si bien actúa como el organismo encargado de la promoción en el DF no cuenta con injerencia sobre los productos o servicios ofrecidos en el mercado y si bien puede opinar acerca de los mismos no es el decisor, por lo que su papel se limita al cumplimiento de una serie de acciones que son parte de un plan que sirve a los intereses estatales.

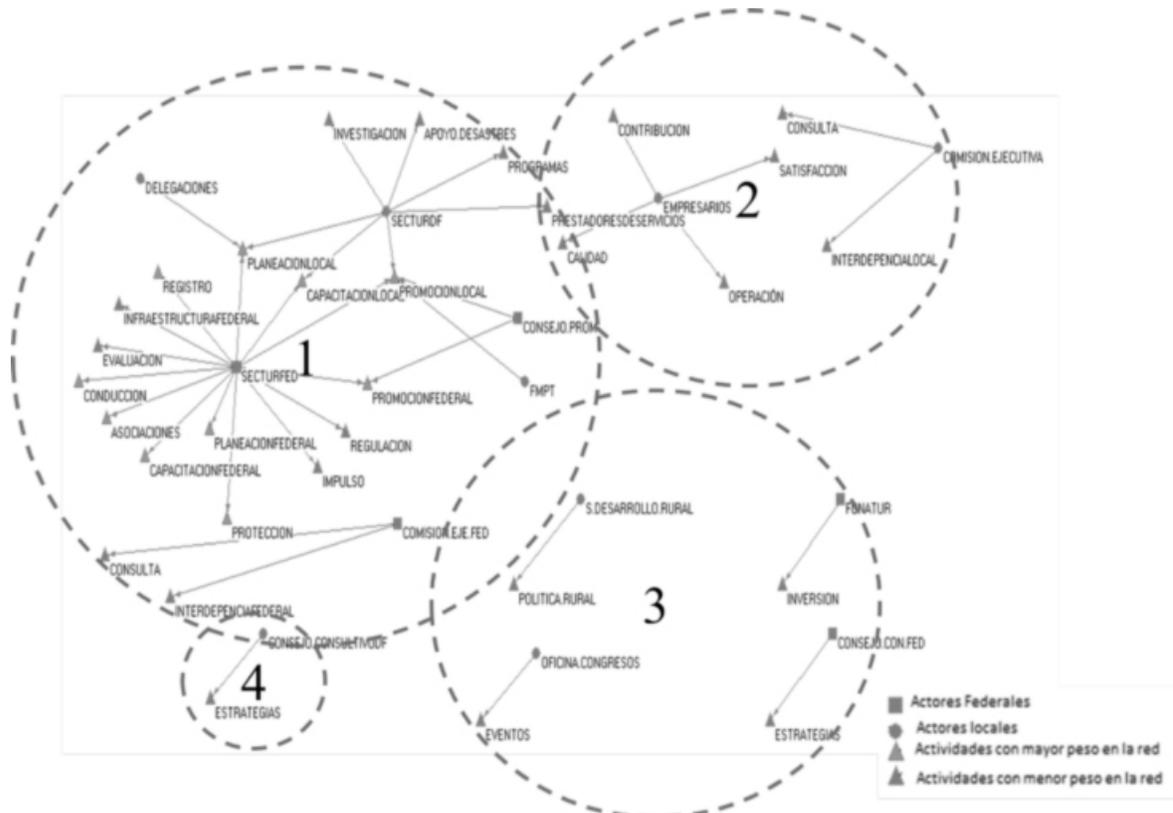
Mediante un análisis holístico de las condiciones de la gestión promocional del Distrito Federal es posible definir cuatro núcleos de actuación. De izquierda a derecha de acuerdo a las manillas de reloj. Un primero núcleo representado por dos redes tipo estrellas altamente centralizado por la SECTUR Federal y en segundo plano la SECTUR del DF, en donde las Consejo, Fondo y Comisión se encuentran en la periferia de las decisiones. En un Segundo núcleo, desvinculados de las acciones y con una red tipo estrella. El Tercer núcleo, es posible observar FONATUR, Consejo, y la OCV, desvinculadas y como entes independientes. Y el cuarto actor, asilado y en la periferia, el Consejo Consultivo del DF.

La Figura 8, muestra una visualización poco propicia para la promoción de la actividad turística, en este caso los cuatro núcleos identificados, no muestran una interacción adecuada y consistente, si bien existe una representación central por la SECTUR Federal, esta no ejerce relación con el resto de los actores y interesados por la promoción. Esta situación tendrá efecto no significativo en el *branding* de la ciudad, si se sigue fomentado este esquema.

En este sentido como indica Zizaldrá (2010:152), se requiere: “[...] ahondar más en la interdependencia compleja, en la esfera de turismo [...] en red, porque ofrece profundizar en los desafíos relativos a una cooperación y colaboración en la frontera [del conocimiento] mediante el proceso de la sociabilidad.”

Situación que aún requiere del análisis de atributos contenidos en actores y *stakeholders* de la propia reticularidad en la actividad turística entre los que destacan las secretarías de turismo federal y la del Distrito Federal.

Figura 8. Análisis holísticos de la Promoción Turística del DF



Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

La investigación realizada con base en la investigación documental y las entrevistas de profundidad aplicados hasta el momento contesta a la pregunta ¿Cómo ha impactado el impuesto hotelero en el *branding* del destino mexicano y el desarrollo turístico local-regional?, ya que a través del examen de la gestión del mismo se ve que si bien la aplicación del impuesto en la promoción tiene una influencia, no está al 100% correlacionada con el fenómeno, ya que el FMPT solo incide en la promoción, mientras hay otras tres áreas clave, que no son gestionadas por el Fondo.

Respecto a la hipótesis ésta en el sentido formal se comprueba ya que el impuesto hotelero efectivamente tiene un impacto en el *branding* del destino, sin embargo aún falta mucho por desarrollar y por integrar ya que con base en la investigación en ocasión las medidas ejercidas por el gobierno, no tienen una articulación precisa de las mismas, lo cual hace que no empaten las medidas tomadas por cada uno de los actores

y el plan nacional, de tal manera no se observa una verdadera sustentabilidad, la cual “implica un análisis de factores éticos, sociales, políticos y ecológicos” (Niño, 2013:79) en la praxis de la actividad turística. De tal forma no solo es la imagen la que debería fomentar el valor de las variables de atracción para el turismo, también debería existir “una proporción de política pública y de manejo acertado de la acción pública como facilitador del desarrollo local.” (Valenzuela, 2015: 63)

Otro punto en el que se demuestran las carencias de la planeación estratégica es, que si bien se habla de metas hacia el final del presente sexenio tampoco se observan métricas claras ni estándares de operación con respecto a la actividad, con base en ello es necesario el diseño de pronósticos objetivos basados en todas las variables turísticas existentes, “la planeación de estrategias por medio de pronósticos de escenarios es una herramienta muy útil, considerando que el medio cambia muy rápido; estos escenarios permiten evitar los errores que puedan generar los modelos tradicionales al hacer el plan estratégico” (Damayanti, Berumen, Castillo y Mendoza, 2013:72). Por ello otras líneas de investigación se relacionan con la forma de establecer la sinergia entre las actividades del FMPT y el Plan Nacional de Desarrollo, desafíos pendientes en el proceso de colaboración y cooperación.

Finalmente, el establecimiento de métricas claras para medir los resultados de los programas turísticos, la implementación de las nuevas tecnologías en la promoción mexicana y la generación de competitividad a partir del marketing estratégico, serían las directrices en la visualización de la red.

## Referencias

- Anguiano, L (2015). Reseña: Turismo creativo: El fin de la competitividad. Del autor: Sergio Molina Espinoza. *El Periplo Sustentable*, núm. 28, enero-junio, 2015, pp. 192-200.
- Benassini, M. (2009). Introducción a la investigación de mercados. Enfoque para América Latina. México: Pearson.
- Cámara, D. y Sáenz, N. (2001). *Dirección de ventas. Vender y fidelizar en el nuevo milenio*. Madrid: Pearson.
- Código fiscal de la federación Consultado en Agosto 2014. Recuperada de <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/7/3.htm?s=>
- Código fiscal del DF (2012) Consultada en mayo. Recuperada de [http://www.caepccm.df.gob.mx/doctos/transparencia2012/Art14fracI/CFDF\\_2012.pdf](http://www.caepccm.df.gob.mx/doctos/transparencia2012/Art14fracI/CFDF_2012.pdf).
- Constitución Política Mexicana (2014) Consultada en mayo de 2014. Recuperada de <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/tcfed/9.htm>
- Cuevas, T. y Carrillo, L. (2013). Tributo, fideicomiso y turismo. Examen del Impuesto de hospedaje como efecto en la actividad turística en Chihuahua y el Distrito Federal en México. *Tributum*, revista venezolana de Ciencias Tributarias, Número XXII, enero/ diciembre, pp.23-45.
- Dahdá, J. (2006). *Publicidad turística*. Madrid: Trillas
- Damayanti, C., Berumen, M., Castillo, I.; Mendoza, J. (2013). El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El periplo sustentable*, núm. 24, enero-junio, 2013, pp. 67-97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193424835004>.
- Díaz, A. (2009). La gestión compartida Universidad empresa en la formación del capital humano. Sección Teoría de sistemas. Consultado en Agosto 2014 Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/amdi/Teoria%20de%20Sistemas.htm>

- Erickson, D. (2010). *La publicidad*. United States: Firms Press USA.
- Hutt, H. (2012). Las redes sociales: Una nueva herramienta de difusión. *Reflexiones*, Vol. 91, núm. 2, pp. 121 – 128.: <http://www.redalyc.org/pdf/729/72923962008.pdf>
- Informe de actividades 2013 FMPT. Consultado en Agosto 2014. Recuperado de <http://www.fmpt.df.gob.mx/descargas/Informe%202013%20FMPTDF.pdf>
- Koenes, A. (2007). *Marketing Publishing*. España: Ediciones Días de Santos.
- Kotler P. (2012). *Dirección de Marketing*. (14 ed). México: Pearson
- Ley de Turismo del Distrito Federal. Consultada el 10 de agosto de 2013. Recuperada de <http://www.aldf.gob.mx/archivo-61363e5d0be283ba435596a578b17492.pdf>
- Martin, Ma. (2006). Impuesto sobre la renta e impuesto al activo. México: Cengage Learning Editores
- Méndez, M. y López, E. (2009). Un acercamiento hacia la caracterización del mercado potencial del aeropuerto de la Ciudad de Toluca, Estado de México. *Periplo Sustentable*, núm. 25, julio-diciembre, 2013, pp. 77-102. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1934/193427016005.pdf>
- Niño, G y Segrelles, J. (2013). Planeación sustentable y turismo en la reserva natural mexicana “La Roqueta”. *Revista: El Periplo sustentable*. UAMEX: México. Número 25. Julio/Diciembre 2013.
- OMT (2012). “El turismo internacional alcanzará la cifra de los mil millones en 2012”. PR No.: PR1 2002. Madrid. Consultada en febrero 2013. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/press-release/2012-01-16/el-turismo-internacional-alcanzara-la-cifra-de-los-milmillones-en-2012>.
- Parkin, M. (2008). *Economía*. (8va ed.). México: Pearson Education.
- Parra E. y Calero F. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*. España: Mc Graw Hill Interamericana
- Salla, J. y Ortega J. (2008). *Plan estratégico de Relaciones Públicas*. España: J.M. Bosch Editor
- Sánchez, N., Betancourt, E., y Falcón, M. (2012). Acercamiento teórico al desarrollo local sostenible y su repercusión para el turismo. *La revista El Periplo Sustentable*. UAMEX: México. Número 22. Enero /Junio 2012.
- Santiago, E., y Morfin, M. (2011). Diálogo de saberes a través de la actividad turística. *Revista: El periplo sustentable*. Diálogo de saberes a través de la actividad turística. UAMEX: México. Número 21. Julio / Diciembre 2011
- Saussure, F. (2002). *Writings in general linguistics*. USA: Oxford Linguistic
- SECTUR (2011). Acuerdo Nacional por el turismo. Consultado en mayo de 2014. Recuperado de [http://www.SECTUR.gob.mx/es/SECTUR/Que\\_es\\_el\\_Acuerdo\\_Nacional\\_por\\_el\\_Turismo](http://www.SECTUR.gob.mx/es/SECTUR/Que_es_el_Acuerdo_Nacional_por_el_Turismo).
- Taha, H. (2012) *Investigación de operaciones*. Pearson: México
- Valenzuela, M. (2015) La estrategia de marca-ciudad en la función de turismo. *El Periplo Sustentable*, núm. 28, enero-junio, pp. 59-80. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193435584003>
- Vivas, J. (2001). Análisis de redes sociales y procesos de influencias en la toma de decisión grupal. *Interdisciplinaria*, Revista de Psicología y Ciencias afines, vol. 18, núm. 1, 2001, pp. 87 – 113. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18011326004>.
- Zizaldrá Hernández, I. (2010). Red transfronteriza en turismo: una exploración en Ciudad Juárez, Chihuahua, México, El Paso, Texas, Estados Unidos. *Teoría y Praxis* 8, pp.137-155.

#### Referencias electrónicas:

<http://www.fmpt.df.gob.mx/>

[www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

[www.SECTUR.gob.mx](http://www.SECTUR.gob.mx)

# EXAMEN TRANSFRONTERIZO DE LAS MULTINACIONALES EN EL CONTEXTO DEL BRANDING MÉXICO-ESTADOS UNIDOS

Transboundary review of multinationals in  
the context of branding Mexico – United States

Isabel Zizaldrá Hernández<sup>1</sup>, Patricia Ramos Rubio<sup>2</sup>

---

Fecha de recepción: 19 de septiembre de 2014

Fecha de aceptación: 9 de febrero del 2015

---

1- Nacionalidad: Mexicana. Grado: Profesora-Investigadora de Tiempo completo. Adscripción: Ciencias Administrativas ICSA, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: izizaldr@uacj.mx

2- Nacionalidad: Estonia. Grado: Doctora en Ciencias de la Administración. Adscripción: Universidad Nacional Autónoma de México. Correo electrónico: patyramos79@hotmail.com

## Resumen

*El artículo examina el contexto del branding de las empresas multinacionales en la frontera México-Estados Unidos, su análisis se dirige a empresas que coinciden en el contexto transfronterizo de acuerdo a los indicadores de Interbrands, (base de datos que considera las marcas valiosas, que corresponden a las que generan una mayor rentabilidad durante un periodo de permanencia de más de dos años consecutivos). Se utilizó la base de datos de las empresas del periodo de año 2005 al 2010 en las categorías de tipo industrial, productos de consumo no básico, servicios financieros, productos de consumo frecuente, telecomunicaciones, servicios y salud. Y se centró el método en aquellas multinacionales que obedecen a dos conglomerados en la interacción del área fronteriza mediante siete marcas distintivas. Con la base de datos se conformaron las redes mediante un mapping de la red de la empresa utilizando para ello el software UCINET y así definir la red en el ámbito transfronterizo y sus interconexiones.*

**Palabras clave:** Empresas Multinacionales; Branding; Transfronterizo; Transnacional; México- Estados Unidos.

## Abstract

*This article examines the context of branding by multinational companies in the Mexico -US border, his analysis is directed to companies that agree transnational and transboundary context. In this sense the approach is based on indicators Interbrands, database listing them considered major firms like the valuable trademarks, because it corresponds to those that generate higher returns over a period of stay of more than two consecutive years. This database of companies was used of 2005 to 2010 with enterprise features of industrial type, no basic consumer products, financial services, products frequently consumed, telecommunications, services and health. Under this view, the method focuses on those multinational companies which follow two clusters that are in the course of interaction in the border area through seven distinct brands. With the database networks are formed by mapping of business grid in the transboundary context by using the UCINET software and define the network in the border area and interconnections.*

**Key words:** Multinational Enterprises; Branding; Border; Cross border Mexico-United States.

## Introducción

El documento explora empresas multinacionales que se encuentran representadas en la Frontera México-Estados Unidos. Su análisis se dirige en primera instancia a las empresas que coinciden en el contexto transfronterizo y que de acuerdo a *Interbrands*, corresponde a aquellas que generan las mayores utilidades como compañías en México y Estados Unidos, al menos en dos años consecutivos. Bajo este enfoque, “en este contexto globalizado, una de las estrategias más relevante es la internacionalización de la empresa, que debe ser entendida como una de las formas más complejas e interesantes de crecimiento y desarrollo empresarial, y que en ocasiones desemboca en el fenómeno de la multinacionalización (Villareal, 2005, p. 56).

De aquí que el supuesto se fundamenta sobre la imagen e interacción empresarial en la frontera del norte de México, porque se caracteriza por su avanzado desarrollo económico comparado con otras zonas del país. Además de que se observa con claridad como el *branding* desempeña un papel importante dentro de las empresas con su identificación en el mercado. Como argumenta Wheeler: “Dado que la competencia crea infinitas opciones, las empresas buscan maneras de conectar emocionalmente con los clientes, se convierten insustituibles y crean relaciones de por vida” (2009, p. 2).

Por tanto, es importante la reflexión sobre el grado de penetración que genera el *branding* en las empresas, con el fin de explorar su transcendencia en esquemas mercadológicos y como del mismo modo pretende incidir en iconos culturales, así como directamente en el pensamiento y en la actitud de las personas mediante el predominio de marcas transnacionales que promueve.

Es así como esta fase exploratoria se centra en aquellas empresas multinacionales que se encuentren operando en el área fronteriza de México-Estados Unidos, de manera que permita aislar los productos globalizados que no comprendan el contexto transfronterizo, mediante el uso del *branding*. En este sentido, para detectar las empresas que predominan en el mercado, con la finalidad de una mejor comprensión del fenómeno mediante la reflexión de su condición relacional empresarial transnacional.

## Antecedentes

Como se ha afirmado, la empresa multinacional en el contexto de la globalización, se constituye en un actor protagónico en la medida en que a través de esta se canalizan los mayores flujos de inversión, servicios, capital, comercio y conocimiento, lo cual ha rebasado fronteras y afectado la situación de todos los actores nacionales (Torres, 2011, p.173).

Abriendo los canales a través de los cuales fluirían aquellas que, según se concebía, serían las fuerzas motrices del cambio estructural: la competencia, el comercio, el conocimiento. “En definitiva, por su naturaleza bifronte, se confiaba en la capacidad de estos actores extranjeros de actuar como agentes ‘modernizadores’, que tenderían puentes entre el mundo desarrollado y el mundo de atraso tecnológico del que los países de la región pretendían salir” (Obaya, 2011, p. 60).

Las agencias han descrito la perspectiva del desarrollo de la práctica de *branding*, como un organismo especializado de la publicidad en el mercado regional. En general, están de acuerdo en que se trata de un campo a explorar que merece una dedicación especial, sin embargo esta práctica ha ido creciendo, a través de nuevos

profesionales, las empresas y los organismos están madurando para la gestión estratégica de marcas, así como las inversiones requeridas (Uberto y Preteli, 2012:130).

Wheeler destaca que, “La mejor estrategia de marca se desarrolla como una asociación creativa entre el cliente, las estrategias, y el diseñador” (2009, p. 6). Mientras la cooperación territorial desde la visión europea tiene como objetivo:

[...] intensificar la cooperación territorial través de iniciativas locales y regionales conjuntas, fortalecer la cooperación transnacional mediante actuaciones dirigidas a conseguir un desarrollo territorial integrado, en relación con las prioridades de la comunidad y fortalecer la cooperación interregional, y el intercambio de experiencias al nivel territorial apropiado (Abuín, 2007, p. 159).

## Planteamiento

Actualmente una tendencia cada vez mayor es incorporar el *branding*, generalmente su crecimiento se comienza a presentar después de diez años de haberse agregado la “visión de marca”, ejemplo de lo anterior es Alemania, en donde el valor de la marca abre puertas en el mercado del café y se presenta desde hace años una tendencia hacia nuevas formas de consumo, además de que las ventas están aumentado considerablemente. Entre las nuevas tendencias destacan los cafés “ready to drink” (listos para beber) que están teniendo una buena aceptación (Llopis, 2006:4). Si bien; Toda negociación conlleva a un costo, aunque sólo se trate del tiempo que exige, fijar reglas puede entonces tener el objetivo de minimizar los costos de las transacciones (Degenne, 2009, p. 66).

Al considerar la marca desde el punto de vista de la significativo, algunos autores están tratando de encontrar un modelo descriptivo que represente una visión holística, donde la marca no sea solo una etiqueta, no solo un producto o una organización, no solo son sus clientes o grupos de interés, pero si una interacción de todos ellos (Lencastre 2010, p. 403).

Donde el proceso actual de la globalización requiere de una profunda reflexión sobre la nueva realidad empresarial, sus elementos constitutivos y sus actuales estrategias. En este contexto, las estrategias potenciales de cada empresa se multiplican y la gestión empresarial internacional posibilita comportamientos y actualizaciones, que prácticamente especifican a cada organización, haciendo más compleja su caracterización (Villareal, 2005, p.56).

Mientras, las empresas se han visto en la necesidad de redefinir sus estructuras, procesos y negocios para adaptarse al nuevo entorno, dotando de mayor importancia a sus activos intangibles (capital humano, estructural y relacional), y buscando nuevos modelos de gestión que les permitan identificar activos intangibles más significativos para su negocios, y por otra parte gestionarlos eficazmente (Chaminade y Coca, 2006, p. 148).

Por lo tanto, destacar el *branding*, para analizar como las empresas son capaces de establecer una nueva marca en el mercado transfronterizo y a su vez mantenerla es importante. Cabe mencionar que Juárez, Chi-

huahua-El Paso, El Paso, Texas, Tijuana, Baja California-San Diego, California y Reynosa, Tamaulipas-Mc Allen, Texas forman las fronteras más importantes de México, en cuanto al manejo de *branding*, y por lo tanto, si se establecen y se mantienen marcas dentro de este mercado se podrían utilizar los recursos para financiar proyectos para superar el creciente rezago de infraestructura y servicios, que es el crecimiento económico y poblacional lo que las ciudades fronterizas demandan y realizar proyectos en conjunto que les permitan mejorar la calidad de vida de la frontera. Es apelar al “Posicionamiento [porque] rompe las barreras de los mercados sobresaturados para crear nuevas oportunidades (Wheeler, 2009: p.14).

Las empresas, los productos y servicios necesitan a las marcas para diferenciarse y competir, en este sentido, el *branding* tiene una importancia fundamental y debe ser anterior a la comunicación de las empresas con el mercado. Ya no basta con una correcta gestión del producto, de la comercialización o la comunicación. En el caso de la frontera ahora también es necesaria una gestión de la marca, para determinar la conexión del *branding* de las empresas con el contexto transfronterizo.

Porque, la intención del objetivo *branding* es convertir en iconos culturales las marcas transnacionales que promociona, con la finalidad de irrumpir de forma directa en el pensamiento y en la actitud de las personas. De manera que surge la necesidad de cuestionarse ¿qué redes empresariales utiliza el *branding* para posicionar productos en el mercado transfronterizo?, entre otras.

Es así como el objetivo general se refiera a examinar el *branding* en la incorporación de marcas en el contexto transfronterizo México-Estados Unidos. Considerando como objetivo específico

Evaluar cómo el análisis de redes sociales permite la comprensión del *branding* transfronterizo;

De manera que el supuesto de la investigación es si la red social empresarial basada en *branding* dinamiza la construcción de marcas.

## Marco teórico

La fundamentación teórica permitirá el examen mediante las nociones desde el ámbito de la condición transfronteriza y transnacional, el *branding*, la red y el estado empresarial multinacional.

### *Transfronterizo*

La crisis de la modernidad disloca los procesos de identidad cerrada y empuja a la ampliación de los modos de vida. En mayor o menor grado, los asuntos de frontera se vuelven comunes. La desterritorialización de los procesos sociales se manifiesta en los desajustes que se tienen entre la subjetividad e identidades con la ubicación espacial (Tejeda, 2004, p. 76).

Abuín, (2007, p.161) indica reforzar la integración transfronteriza valorando las complementariedades sobre el plan de actividades económicas, el capital humano, innovación e investigación. Según Sánchez (2014, p.101), “La frontera no es solo una barrera sino también un conducto que facilita las interacciones entre los espacios nacionales a partir de rápidos cambios sociales y económicos; y con enfoques que buscan entenderlas a partir de su construcción por procesos socio-territoriales.”

Gracias a esta perspectiva las estructuras del *branding*, a principios del siglo XXI han evolucionado en forma importante y ha llevado a un nivel la relación que existe entre una marca y el individuo, de tal forma que aceptado de forma empresarial proyecta la necesidad de conectar con sus diferentes mercados a través de la oferta de diversos productos y mercancías.

Donde, la región transfronteriza de México desempeña un papel fundamental, es el espacio físico de tránsito de flujo de factores productivos y mercancías. En un ambiente que requiere una amplia capacidad, para permitir los flujos de inversión y comercio que faciliten la integración de las economías nacionales. Para fortalecer la eficiencia productiva de la frontera y su competitividad. Aunque las distintas “subregiones” a lo largo y ancho de la línea fronteriza compiten entre sí, también le ha sido delegada la tarea de constituirse como una frontera eficiente (Trejo, 2013, p. 213).

Por otra parte la cooperación transnacional pretende fomentar la integración territorial de grandes agrupaciones de regiones europeas para alcanzar un desarrollo duradero, armónico y equilibrado (Abuín, 2007, p. 156) El programa INTERREG III-C establece que:

La participación en este programa se puede realizar a través de tres tipos de operaciones: operaciones de marco regional, redes, proyectos individuales. Los temas de cooperación son: medio ambiente, desarrollo regional y urbano y regeneración del territorio, patrimonio, cultura y turismo, desenvolvimiento de las Pymes y del espíritu empresarial, investigación, tecnología e innovación (Abuín, 2007: 158).

### **Branding**

El *branding* como política estratégica que convierte la marca en una herramienta comercial, es sinónimo de “corporatividad”. Por tanto: Todos los productos pueden parecer mucho más cercanos o alejados en función de las características de la frontera que los separe (Zhang, Inbakaran y Jackson, 2006, p. 182).

El producto que se consume o el servicio que se utiliza no es distintivo –o sea, competitivo–, ni es tan importante como su estrategia, su marca y su diseño. De igual forma, las marcas sólo valen por lo que significan para la gente. La marca es una constelación de signos que se concentran en uno, en ella misma. O sea, la *imagen mental* que ella genera, instalada en la colectividad. La «imagen» de la marca o de la empresa «es» la marca o la empresa misma en nuestra economía cualitativa del intercambio simbólico (Costa, 2007:43).

### **Redes**

“Las redes son un esquema que permiten la distribución de conocimiento e innovaciones, al estar ampliamente relacionados los sectores y las empresas, crean vínculos que forzan intercambios, es por eso que cada vez más se estudian esas redes y los impactos que derivan de su interacción dado que la existencia de relaciones de cooperación propicia una reducción de los costos de transacción interempresarial, el acceso a experiencias y la reducción de los riesgos a la innovación ” (Castro., López., Ramírez., Carrascosa y Castro, 2013, p.1472).

“La necesidad de generar nuevas ideas, de forma rápida, dinámica, ha facilitado que el valor de la información y que el conocimiento se exprese en un ámbito instrumental dentro de las organizaciones” (Herrera y Silva, 2011, p. 49).

Magsino (2009, p.18) considera la red como: “El análisis dinámico de la red social que se usa en algunas aplicaciones, ya que existen muchas barreras en el análisis de redes complejas”, y continua argumentando que “Muchos de los modelos de simulación de análisis de redes están diseñados para un solo propósito y no pueden ser aplicados a todas las situaciones por lo que rápidamente se convierten en obsoletos”. Sin embargo concluye: [...] los modelos dinámicos de análisis de redes sociales, pueden permitir a los administradores identificar aspectos críticos de las redes, identificar oportunidades para la intervención en el análisis de la acción y predecir futuros eventos (Magsino, 2009, p. 19).

Las redes de conocimiento han cobrado importancia en el desempeño organizacional con el fin de lograr ventajas competitivas en las organizaciones, pero es necesaria la presencia de factores intangibles, de competencias específicas, a partir de las cuales se construyen dinámicas de intercambio e intercomunicación entre los individuos, para lograr el aprendizaje (Herrera y Silva, 2011, p. 52).

El ARS (Análisis de Redes Sociales) se presenta a veces, como una caja de herramientas de naturaleza técnico-formal y/o gráfica en la búsqueda pragmatista y eficaz de resultados, sin que se dé una reflexión suficiente sobre las condiciones y situaciones de la información seleccionada o sobre la naturaleza de los datos y su contextualización sobre las dimensiones cognitivas, dinámicas y simbólicas (Lozares, 2005: 9).

### ***Multinacional***

Dabbah (2003) considera a la empresa multinacional, como “aquella organización productiva o de servicio, integrada por dos o más países en el que el control y dirección de sus actividades se encuentra en países miembros con aportes de capital pertenecientes a estos y destinados a fortalecer mecanismos de cooperación regional”.

También, a las multinacionales se les identifica frecuentemente como guías de la globalización. Como Rugman las considera; “Las quinientas empresas más grandes del mundo se denominan a menudo empresas multinacionales, es decir empresas que producen y/o distribuyen productos y/o servicios más allá de las fronteras nacionales” (2007, p. 7).

El surgimiento de empresas multinacionales ha desempeñado un papel fundamental en la expansión de la integración económica internacional, no sólo por el volumen que generan los flujos financieros que producen, sino también porque han contribuido a modificar los patrones comerciales de un comercio interindustrial hacia uno intraindustrial (Lascurain, 2011, p. 85).

La empresa multinacional ha suministrado muchas de las condiciones para la expansión del comercio, ha liderado la integración de la economía y ha sido en buena medida, responsable de la expansión a nivel internacional, de los avances tecnológicos, la renovación de los procesos productivos, nuevos productos y servicios (Torres, 2011, p.183).

### ***Metodología***

El estudio parte de una concentración cuantitativa. La discriminación en una primera etapa, fue la selección de empresas multinacionales que aparecieron en *Interbrands 2009* (una de las principales firmas que enlista las marcas valiosas) en México y los Estados Unidos. Esta etapa se centra en aquellas empresas multinacionales que

se encuentren operando actualmente en el área fronteriza de México-Estados Unidos, de manera se descartaron los productos globalizados que no comprendían el contexto transfronterizo, recurriendo al *branding* en las multinacionales, la clasificación según la base de datos comprendió: industrial, productos de consumo no básico, servicios financieros, productos de consumo frecuente, telecomunicaciones, servicios y salud, para identificar su posicionamiento en los mercados. En una segunda etapa una vez identificados los corporativos en Interbrands se realizó la base de datos del año 2005 al 2010 en el software UCINET con las marcas enlistadas para las fronteras de México y Estados Unidos. Con la base de datos se conformaron las redes de empresas multinacionales, tanto en México como en Estados Unidos y mediante el *mapping* de la red empresarial en el contexto transfronterizo utilizando el software UCINET. Se llegó al resultado del posicionamiento de las principales empresas que se han destacado en los años mencionados dentro de algunas otras que son altamente competitivas.

## Caso México-Estados Unidos

En lo que respecta a la frontera México-Estados Unidos, es una zona de transición entre un país desarrollado y otro emergente, que conforma una región singular en el mundo, es por eso el estudio de las tres fronteras más importantes Ciudad Juárez, Chihuahua-El Paso, Texas, Reynosa, Tamaulipas-Mc Allen, Texas y Tijuana, Baja California-San Diego, California (Ver Figura 1), porque es donde el *branding* ha tenido más auge, hay mayor intercambio de ideas y las empresas posicionan sus marcas cambiando día a día.

El que vive en la frontera, se mueve hacia el centro, se mueve hacia los contornos, y establece un roce más constante con otras comunidades humanas, ante las que también establece una identidad propia (Tejeda, 2004, p.76). Es de destacar de acuerdo a Sánchez (2014, p.111) que teorizar sobre la región fronteriza entre México y Estados Unidos ayuda también a entender la diferencia entre los discursos de la frontera y sus consecuencias en las relaciones trasfronterizas “.

Figura 1. Fenómeno de estudio: Mapa de ubicación de las fronteras México – Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia con base a Reyes, C. et al (2001, p. 17).

Si bien, “Los mercados globales no han llegado a estar homogenizados ni hay una tendencia hacia una globalización. Más bien en el último cuarto siglo se constata una tendencia hacia la globalización y se incrementa la actividad económica intrarregional (Rugman, 2007, p. 8). Por ello el estudio de las Multinacionales (marcas) enlistadas en *Interbrands* y que se distribuyen en las fronteras de Ciudad Juárez-El Paso, Reynosa-McAllen, San Diego Tijuana.

La región binacional Estados Unidos y México, [...] “siempre ha permanecido parcialmente integrada a pesar de las diferencias políticas, lingüísticas, y culturales, unidas por la interacción social, económica y por la vida cotidiana, que han hecho de esta zona una región propia con problemas y perspectivas singulares” (Turner, 2009, p.386). Actualmente las corporaciones multinacionales marcan la dinámica en la sociedad. “Y cuando parece que todo está inventado, aparece algo nuevo, algo mejor y que hay que tener si se desea pertenecer a ese grupo social definido, casi absolutamente por la distinción de sus modos y bienes de consumo” (Iñiguez & Mochen, 2007, p. 3). Por su parte factores determinantes de la concentración progresiva, el caso de la industria de cerveza mundial es el resultado de la correlación de diferentes componentes como son:

- 1) El progreso técnico, lo que hizo posible el lanzamiento de nuevas cervezas en las gamas más bajas (fermentación); 2) La necesidad de aumentar la dimensión de las unidades de producción existentes, teniendo como objetivo la optimización de los costos; 3) La presión competitiva, la cual indujo una necesidad de reducir los costos de producción para reducir los precios de venta al consumidor; 4) La necesidad permanente de efectuar inversiones (innovación, logística, marketing), los cuales son más fácilmente realizables por los grupos de mayor tamaño; 5) La especificidad de las estrategias de marketing (por ejemplo: el mercado está segmentado entre el “on-trade” y el “off-trade”); 6) El estancamiento progresivo del proceso de concentración en los mercados locales; 7) La necesidad de alcanzar una determinada “dimensión crítica” (Coelho y de Sousa 2005, p. 191).

Las empresas multinacionales están en mejores condiciones para aprovechar la interconexión económica mundial, precisamente debido a sus capacidades específicas en el ámbito de la inversión internacional y la coordinación transfronteriza de actividades comerciales (McCann y Soltan, 2011: 25).

Teóricamente, las firmas con mejor posición en el mercado se verán menos inclinadas a lanzar nuevas marcas y preferirán mantener o mejorar su posicionamiento, las firmas con menos participación en el mercado, serán las más inclinadas a realizar nuevos lanzamientos (Herrera, 2008, p.192).

### ***Multinacionales en México***

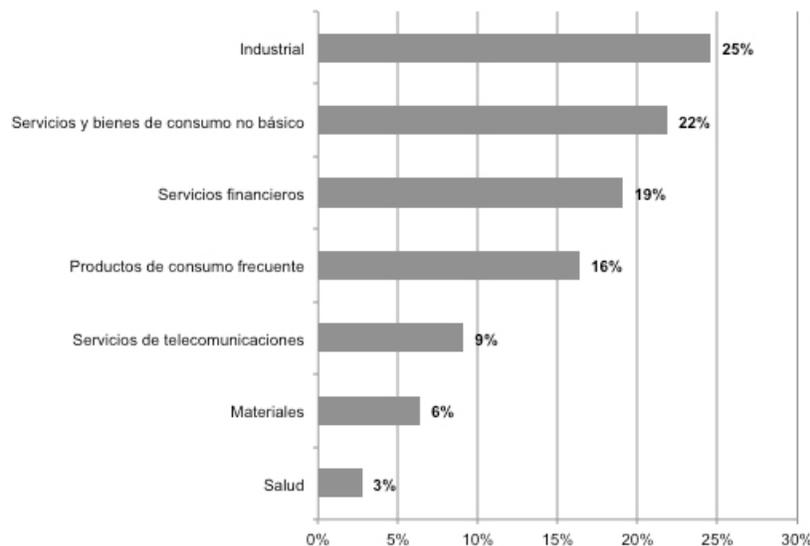
Hay diversas formas de prácticas transfronterizas espaciales, la más obvia y ampliamente discutida, es el flujo espacial a lo local como la *McDonalizacion transnacional* (Ritzer, 2000), un proceso en el que un conjunto de prácticas del espacio (el simbolismo, la gestión, diseño de rutina y el espacio) viajan a través de las fronteras y se reproducen espacios transnacionales (Kit, 2002, p. 132).

El termino McDonalizacion hace referencia al influjo que las multinacionales de comida rápida efectúan sobre los hábitos, no solo alimentarios de la sociedad contemporánea, sino ante todo, sobre las nor-

mas de comportamiento cultural de esa misma sociedad. McDonalzar es instrumentalizar el consumo a través de formas, colores, mensajes y sabores internacionalizados; es poder “saborear” experiencias de la vida (Romera, 2004, p. 174).

De las empresas multinacionales mexicanas figuran 110 (ver Figura 2) de las cuales se encuentran representadas en el ámbito: (1) Industrial, 27; (2) Productos de consumo frecuente, 18; (3) Servicios financieros, 21; (4) Servicios de telecomunicaciones, 10; (5) Servicios y bienes de consumo no básico, 24; (6) Salud, 3 y (7) Materiales, 7.

**Figura 2.** Empresas multinacionales de México



Fuente: Elaboración propia con base a *Interbrands* 2005 al 2010.

### ***Multinacionales en Estados Unidos***

“Las multinacionales estadounidenses que se dedican a la venta al menudeo son el grupo dominante en las diez más importantes, en tanto que constituyen el 80% de ellas. No es de sorprender que la economía de Estados Unidos se base en gran medida en el consumo, las burbujas especulativas y los niveles altos de endeudamiento” (Petras & Veltmeyer, 2009, p. 45).

“Las corporaciones multinacionales están en el corazón del proceso de globalización y son responsables de un enorme volumen de transacciones internacionales, que tiene lugar en la actualidad. Virtualmente, todas las 500 corporaciones industriales más grandes de Estados Unidos son ahora multinacionales (Velásquez, 2008, pag.17).

### **Discusión de resultados**

*Interbrands* es la empresa consultora de marcas, la más grande del mundo que muestra el Ranking de las 100 mejores anualmente, tomando en cuenta el desempeño financiero de productos y servicios, la fuerza de la marca y su papel en el proceso de decisión de compra. La selección fue de las 100 empresas que *Interbrands México* publicó del año 2005 al 2010 año con año, con la constante de siete clasificaciones: industrial, productos de consumo no básico, servicios financieros, productos de consumo frecuente,

telecomunicaciones, servicios y salud. La muestra (Tabla 1) representativa de México fueron 43 empresas que aparecieron en la lista por dos o tres años consecutivos. En el caso de Estados Unidos correspondieron 30 Empresas en el mismo periodo, donde aparecieron más de 150 empresas durante estos años un número significativo para llegar a la conclusión del posicionamiento que en esta investigación se presenta .

Tabla 1. Empresas representativas en México y Estados Unidos

| Empresas Representativas  |                                       |   |
|---|---------------------------------------|---|
| México –Frontera Norte  | Característica                        | Estados Unidos- Frontera Sur  |
| 3 M; Intel; La Europea;<br>Philipps; Sony;<br>Wolkswagen.   | <b>Industrial</b>                     | Philips; Intel; Bosch;<br>Bombardier; Learjet; Calawayy;<br>Konica ; Minolta; Thermador ;<br>Thomas (calzado) |
| Barcel; Bacardi; Corona;<br>Modelo; Jose Cuervo; Pritt;<br>Sabritas; Sedal; Snickers.   | <b>Productos de consumo no básico</b> | Corona; Snickers; Ethan Allen;<br>M&Ms; Royal Dulton; Taple.  |
| Banamex; Scotiabank; Visa.  | <b>Servicios financieros</b>          | Visa  |
| Atiel; Clemente Jacques;<br>Coca Cola; Hellmans;<br>Kellogs; Knoor; La Mision;<br>Del Valle; Gatorade ; La<br>Costeña.            | <b>Productos de consumo frecuente</b> | Coca Cola; Crest; Campbells.  |
| Teleton   | <b>Telecomunicaciones</b>             | N.A.  |
| Cinapolis; Dico; Harmon<br>Hall; Intercontinental;<br>Marquis Reforma; Mexico<br>Vive lo Tuyo ; Multipack;<br>Universidad Anahuac | <b>Servicios</b>                      | Chevrn; AARP; AXA;<br>Guardsmark; Hliday Inn; Java;<br>Snapper; Statae Farm;<br>Mapquest                      |
| Pitzer  | <b>Salud</b>                          | N.A.  |
| <b>N= 43</b>  | <b>Total</b>                          | <b>N=30</b>   |

Fuente: Elaboración propia con base a *Interbrands* 2005 al 2010 y 2008 al 2010.

En la Figura 3, es destacable esta primer aproximación de como las empresas multinacionales se comportan en la frontera México-Estados Unidos. Su configuración obedece a dos conglomerados tipo estrella, un conglomerado pertenece a México y el otro a Estados Unidos, los cuales a través de redes se vincularon y resultaron siete marcas distintivas en el ámbito fronterizo de un total de más de 150 empresas.

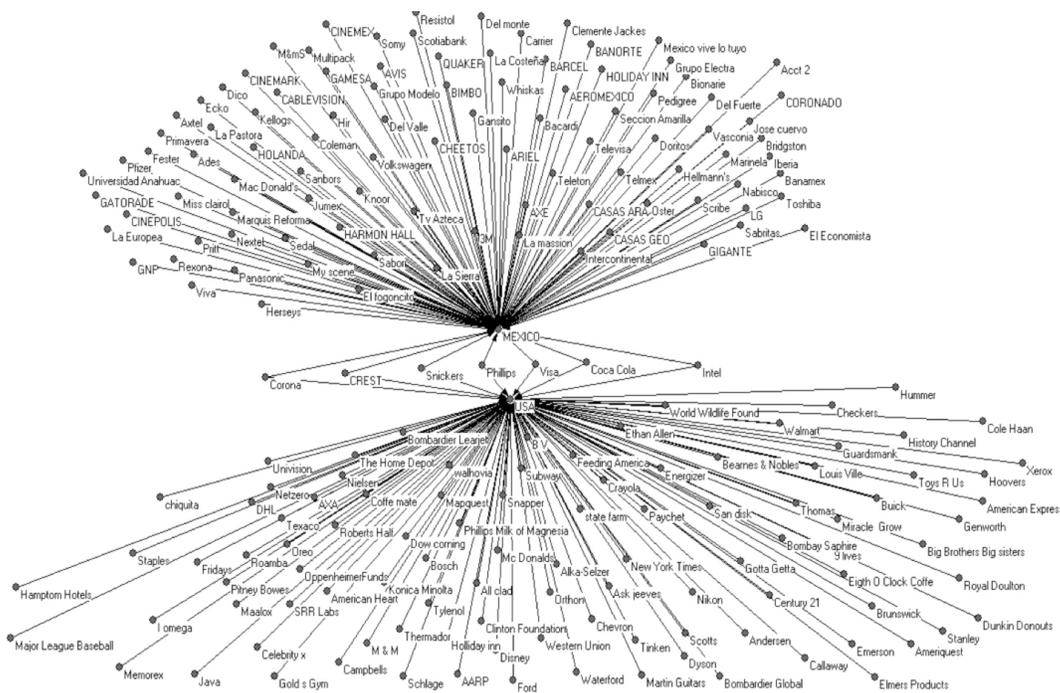
Al centro se une la representación holística de la red, donde se muestran las empresas representativas para ambos conglomerados, el de México y el de Estados Unidos que resultaron ser: Coca Cola, Corona, Snicker, Phillipps, Crest, Visa e Intel. Estas empresas corresponden de acuerdo *Interbrands* las que generan una mayor rentabilidad durante un periodo de permanencia de más de dos años consecutivos. En este sentido generando las mayores utilidades como compañías en la frontera.

En una red tipo estrella donde se encuentran las multinacionales y todas las unidades están conectados a un *hub* central, los nodos se comunican en la red a través del *hub* y es de donde se obtiene el resul-

tado final. De manera que la gráfica muestra a las 100 marcas más nombradas en cada país en uno, dos y hasta tres años en el periodo de 2005 a 2010, esta red tipo estrella (Ver, Fig. 3) marca el país respectivo y los puntos más alejados, que representan las marcas nombradas solo un año y su acercamiento al centro es de acuerdo a su mención en dos o tres años más, y las siete marcas encontradas en las dos redes tipo estrella son las marcas coincidentes en tres años en México y Estados Unidos, que de la totalidad de las empresas que pasan de 100 por que cada año fueron apareciendo marcas que no se incluían en años anteriores, reflejo 7 de ese grupo de marcas, las cuales las que se ubican en el centro son las que representan a las que coinciden con más presencia que otras marcas.

Se puede observar los dos grupos de la red de los dos segmentos, y las empresas que aparecieron en cada región, además de que permite la visualización del posicionamiento de las marcas en la zona fronteriza.

Figura 3. Representación de las marcas multinacionales representativas en la frontera México – Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia con base a UCINET y Pajek.

La empresa multinacional surge cuando decide internalizar las transacciones internacionales mediante la IDE (inversión directa en el exterior) (Claver y Quer, 2000: 98). De manera que el “éxito relativo de estas, es la totalidad de las operaciones y negocios, que les conducirá a buscar su propio modelo” (Casilda, 2011:94).

No obstante, la inversión en publicidad para posicionar marcas existentes por parte de los líderes puede generar un efecto negativo sobre la intención de nuevos entrantes, sin embargo, en el mercado de productos homogéneos de productos básicos puede hacer más atractivo el lanzamiento de una nueva

marca por parte de los seguidores, porque les proporciona una amigable entrada al mercado de la nueva marca, si no existe una diferenciación convincente entre la marca que publicita el líder, sobre aquella que lanza el seguidor (Herrera, 2008, p. 193).

Por otra partes de destacar, que la cooperación interregional pretende potenciar la eficacia de la política regional, impulsando: la cooperación regional centrada en la innovación y la economía del conocimiento y en el medio ambiente y la prevención de riesgos, los intercambios de experiencias relativos a la determinación, el traspaso y la difusión de las mejores prácticas (Abuín, 2007, p. 163).

## Conclusión

En este orden de ideas: la apertura de fronteras y las aspiraciones orientadas al crecimiento de las empresas se articulan en la promoción de la dinámica del sistema global, donde surgen nuevas posibilidades de participación y las opciones para el desarrollo de nuevos mercados (Puerto, 2010: 193). Mientras Iñiguez y Mochen, (2007, p.3) mencionan la función fáctica en las marcas que a veces se transforma en una paranoia empresarial. Pero su base no es para nada errónea. Si por algún motivo una marca dejase de “hablar” con sus públicos correría el riesgo de perder ese diálogo que es indispensable para poder permanecer en la mente de los consumidores.

Es por ello la importancia de examinar cuales son las empresas globales que han logrado un posicionamiento en el mercado en un mundo tan competitivo y saturado de productos y servicios, donde buscan distintas maneras de sobrevivir, donde conviene cuestionarse por que han logrado ese lugar entre cientos de empresas que ofrecen sus productos.

EL *branding* es empleado por empresas con un motivo para aumentar los ingresos y comandar el espacio de la mente del consumidor, tratando de entrar en nuevos mercados. La importancia de las marcas como un factor rejuvenecedor que ha ganado impulso en la disciplina del marketing y se ha convertido en crucial para examinar el *branding* en un escenario global (Shenna, Mohanan y Naresh, 2012:9).

Por lo tanto, las empresas deben ser proactivas y mantener al día sus conocimientos de la dinámica y la peculiaridad de la orientación a los clientes en diferentes países. Con el fin de que las empresas se mantengan competitivas en el mercado global, el *branding* deben tener en cuenta los rasgos culturales exhibidos por los consumidores, ya que pueden influir en los hábitos de compra (Selase., Chovancova., Ajantha, y Guo, 2011:15).

Por ello la representación de los modelos de negocio de las empresas analizadas, pone de manifiesto el carácter esencial que los mercados en red social (*social network markets*) tienen para el desarrollo y la continuidad de tales modelos. En el ámbito de la creatividad, muchas empresas establecen su modelo de negocio a través redes sociales complejas en las que se establecen las operaciones de oferta y demanda (Casini, Rodríguez y Sánchez, 2012:60).

## Referencias

- Abuin, E. (2007). La cooperación transfronteriza, transnacional I interregional a Catalunya: *Monográfico*, pp. 153-165.
- Casilda, R. (2011). *Multinacionales españolas en el mundo global y multipolar*. Madrid: ESIC Editorial.
- Casini, F., Rodríguez, J y Sánchez, F. (2012). “Los nuevos modelos de negocio en la economía creativa: Emociones y redes sociales”, *Universia Business Review*, pp.48-69.
- Castro, E., López, M., Ramírez, M., Carrascosa, J y Castro, R. (2013) Global Conference en Bussines y Finance Proceedings. Vol. 8, pp. 1468-1478.
- Chaminade, C y Coca, A. (2006). “Innovación y gestión del capital intelectual en una empresa multinacional: el caso de Unión Fenosa. *Información Comercial Española, ICE*”, *Revista de economía*, No.830, pp. 147-158.
- Claver, E y Quer R. (2000). Estrategias de internacionalización de la empresa. España: Editorial Club Universitario.
- Coelho, A. y de Sousa. A. (2005). “Estrategias de las empresas multinacionales japonesas de la cerveza en China”. *Análisis Económico*, Vol. XX, No. 43, pp. 187-209.
- Costa, J. (2007). “Pospublicidad la era de la comunicación global”. *Pensar la publicidad*, Vol. 1, No. 1, pp.41-54.
- Dabbah, S. (2003). Globalización Económica. México: Ediciones Fiscales.
- Degenne, A. (2009). “Tipos de interacciones, formas de confianza y relaciones”, En *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, Universidad Autónoma de Barcelona, Vol. 16, pp. 63-91.
- Herrera, E. (2008). “Lanzamiento de nuevas marcas en industrias de productos homogéneos básicos con altos niveles de concentración”, *Universidad & Empresa*, Vol. 7, No. 14, pp. 178-194.
- Herrera, J. y Silva, B. (2011). “Estudio de las redes y la administración del conocimiento”, En *Administración y Organizaciones*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa e Instituto Mexicano del Petróleo., pp. 45-64.
- Iñiguez, N. y Mochen, M. (2007). “El sistema productivo como un espacio de intervención desde la comunicación institucional”, *Revista especializada en periodismo*, Vol.1, No.15, pp., 1-6.
- Kit, E. (2002). “Traslocal spatiality”, *International Journal of Cultural Studies*, No. 2, Vol, 5, pp.131-152.
- Lascurain, M. (2012). “Empresas multinacionales y sus efectos en los países menos desarrollados”, *Economía: Teoría y Práctica*, No.36, pp. 83-105
- Lencastre, P. (2010). “One, two, three: a practical brand anatomy”, *Brand Management*, No.6, Vol, 17, pp. 399-412.
- Llopis, E. (2006). El mercado de café en Alemania. Estudios de mercado de la oficina Económica y comercial de España en Dusseldorf.
- Lozares, C. (2005). “Bases socio-metodológicas para el análisis de redes sociales, ARS”, *Revista de Metodología en Ciencias Sociales*, No. 10, pp. 9-35.
- Mccann, P y Zoltan J. (2011). “Globalization: Countries, Cities and Multinationals”. *Regional Studies*, Vol.45, No.1, pp. 17-32.
- Magsino, S. (2009). “Applications of Social Network Analysis for Building Community Disaster Resi-

lence”. *In Board on Earth Sciences and Resources*, Division on Earth and Life Studies, The National Academies Press, pp. 1-70.

Obaya, M. (2011). “Empresas multinacionales en el MERCOSUR: ¿articulación de estrategias y Desarticulación del proceso de integración?”, *Puente@Europa*, No. 2, pp. 59-69.

Petras, J. y Veltmeyer, H. (2009). *Imperio con imperialismo: La dinámica globalizante del capitalismo neo-liberal*. México D.F.: Siglo XXI editores.

Puerto, P. (2010). “La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización”, *Pensamiento y gestión*, No.28, pp. 171-195.

Reyes, C. et al (2001). *Explorando la Geografía de México 2*. México: Editorial Nuevo México, Primera edición.

Romera, C. (2004). “Branding, subvertising y mercados de la experiencia”, *Revista CIDOB d’Afers Internacionals*, No. 66, pp.165-181.

Rugman, A. (2007). *Las multinacionales Regionales*. Madrid España: Ediciones Akal.

Sánchez, R. (2014). “Reflexiones sobre la frontera. Una búsqueda de sistemas de investigación alternativos”, *Frontera Norte*, Vol.26, No.3, pp. 99-118.

Selase, E., Chovancova, M., Ajantha, S y Guo, Y. (2011). “Motivation for buying branded items: a cross country application of Maslow hierarchy of needs in consumer decision making”, *Faculty of Management and Economics*, Tomas Bata University in Zlin. Czech Republic, pp.6-18.

Shenna., Mohanan, P y Naresh, G. (2012). “Brand Success Redefined: An Analysis of the Interrelationships among Various Brand Dimensions”, *Psychology Research*, Vol. 2, No.1, pp.32-39.

Tejeda, J. (2004). “La línea, la frontera y la modernidad”, *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, Vol. 5, No. 10. pp, 73-90.

Torres, D. (2011). “Globalización, empresas multinacionales e historia”, *Pensamiento & Gestión*, No. 30, p., 165-185.

Trejo, A. (2013). “Desafíos de la competitividad en la frontera norte de México en el marco del reajuste global”. *Frontera Norte*, Vol 25, No.50, pp.213-221.

Turner, E. y Díaz, A. (2009). “Desarrollo e integración del norte de México y el sur de los Estados Unidos a partir del análisis de la evolución de las ciudades fronterizas”, *Análisis Económico*, No.57, pp.141-168.

Uberto, K y Petrelli, M. (2012). “Diálogo entre a teoria e prática da comunicação da marca: A utilização do branding pelas agências de publicidade e propaganda do Vale do Itajaí – SC”, *Vozes & Dialogo*, Vol. 11, No. 2.

Velásquez, M. (2008) *Ética en los negocios: conceptos y casos*. México: Pearson Educación.

Villarreal, O. (2005). “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea”, *Cuadernos de Gestión*. Vol. 5, No.2, pp.55-73.

Wheeler, A. (2009). *Designing Brand Identity*. Canada: Wiley.

Zhang, Z., Inbakaran, R., y Jackson, M. (2006) “Understanding Community Attitudes towards tourism and host-guest interaction in the urban-rural border region”, *Tourism Geographies*, Vol.8, No. 2, pp. 182-204.