



**Universidad del Mar**  
**Campus Huatulco**

**Marketing relacional en la gestión del ecoturismo para la sustentabilidad comunitaria de los pueblos mancomunados de la Sierra Norte de Oaxaca.**

**TESIS**

**Que como parte de los requisitos para obtener el grado de**

**Maestro en Mercadotecnia Turística**

**Presenta:**

**Víctor Alejandro Lizárraga Guzmán**

**Dirigido por:**

**Dra. Sofía Lorena Rodiles Hernández**

**Dra. Rosa María Velázquez Sánchez**

---

**Bahías de Huatulco, Oaxaca , México**



## **DEDICATORIA**

*A mi Dios...*

*A mi Maestro...*

*A mi familia...*

## **AGRADECIMIENTOS**

De la misma manera en la que todos los días en los que fue escrito este trabajo, en cada mañana en cada tarde y en cada madrugada.

Agradezco al Gran Arquitecto del Universo quien me permitió vivir y volver a respirar cada día, quien me brindó la oportunidad de escribir este trabajo y a quien son dedicadas estas letras, cada coma, cada espacio y cada punto.

A mi Maestro quien todos los días me acompañó y quien se encuentra a mi derecha en este momento, quien me alentó a continuar cada mañana y quien despertó mi Conciencia. Gracias por todo tu infinito Amor, por todas tus lecciones y por todas las veces que me has salvado.

A mi familia, en especial mis amorosos padres quienes representan más que un ejemplo de vida y de amor, y a quienes no habría sido posible llegar a estas alturas. Gracias Lizbeth y Gustavo por vivir esta experiencia a mi lado; los amo con todo mi ser.

A mis hermanos Axell e Ian quienes todos los días representaron la responsabilidad de ser mejor y siempre representan una inyección de Amor y vitalidad.

A mi abuela quien además de ser uno de los pilares de mi vida ha sido mi amiga, mi confidente, mi doctora y mi espejo. A ti todo mi Amor y mi admiración.

Agradezco a Laura, Alessa, Aldara, Papito, Alejandro y Tania quienes me han brindado su apoyo y cariño y han sido fuente de Amor, energía y vitalidad.

A mis hermanos Rodrigo, Pepelalo e Iván por su amistad incondicional y su apoyo a lo largo de este tiempo. Agradezco especialmente a Diana, Alexia, Papilla, Liz, Jenni y Tiffany por dejarme entrar en su vida y vivir tan especiales noches, fiestas y charlas.

Muchas gracias a la Dra. Sofía Rodiles por su acompañamiento y dirección, pero sobre todo por su amistad y paciencia; para usted todo mi aprecio, admiración y respeto.

Agradezco a la Dra. Rosa María Velázquez quien posibilitó esta tesis gracias a su dirección y experiencia. Gracias por guiarme a lo largo de este tema y por todas las atenciones que siempre tuvo para conmigo.

Gracia al Comité revisor y profesores adjuntos por darme todas sus enseñanzas, sus amables comentarios y retroalimentación a lo largo de este camino, Gracias en especial al Dr. Filgueiras Nodar, la Mtra. Manuel Aragón, la Dra. de Yta Castillo y el Dr. Jiménez Baños.

Gracias a la Universidad del Mar por abanderar este trabajo de investigación y por brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente.

Gracias muy especiales a los Pueblos Mancomunados de la Sierra Norte por abrirme sus puertas a tan maravillosa cultura y brindarme la oportunidad de sensibilizarme y aprender.

**.:A.LG.D.G.A.D.U.:**

## RESUMEN

El marketing relacional en el turismo, se refiere a los lazos colaborativos que establecen diferentes actores con el objetivo de compartir recursos útiles para el cumplimiento de metas comunes o complementarias (Cobo, Hervé y Aparicio, 2009). En esta investigación, se estudia desde una perspectiva analítica y aplicada a las redes, la función de este tipo de marketing en emprendimientos indígenas de ecoturismo ubicados en la Sierra Norte de Oaxaca (SNO), México.

Por otro lado, se analiza el surgimiento de las estrategias de permanencia, prácticas de competencia, organización comunitaria y las transformaciones que han tenido seis centros de ecoturismo de la SNO, para generar alternativas de empleo para su población. Por lo que su justificación se centra en la necesidad de dar alternativas a las comunidades indígenas, para su sustentabilidad y desarrollo, con actividades basadas en la gestión de empresas ecoturísticas manejadas por ellos mismos, a través de las técnicas de marketing relacional. Asimismo, debido a la falta de análisis de los factores de marketing relacional en el ecoturismo indígena; este trabajo contribuye con información y metodología para analizar, aplicar y evaluar estrategias de marketing relacional en los centros de ecoturismo comunitario y su incidencia en la sustentabilidad de las comunidades indígenas de México.

La perspectiva analítica con base en las redes en la que el presente estudio se desarrolla, permite mostrar la interacción y los procesos con actores tanto internos como externos, que, desde la fundación de las empresas hasta la actualidad, han propiciado el establecimiento de lazos colaborativos con base en la comunalidad. Por lo anterior, la presente tesis utiliza metodología mixta con base en la fenomenología a través de entrevistas semi-estructuradas y aplicación de cuestionarios a informantes clave de las seis comunidades indígenas con ecoturismo de la SNO, y a expertos relacionados con el desarrollo del ecoturismo en zonas indígenas.

Por otro lado, se espera que los resultados de esta investigación abonen a la mejora continua en la gestión de los emprendimientos ecoturísticos comunitarios de la SNO. Asimismo, se pretende que mediante el uso del marketing relacional como herramienta, se pueda incidir en la dinamización de las relaciones entre los actores involucrados, para proveer a las empresas de ecoturismo indígena de recursos, estrategias y técnicas para propiciar la sustentabilidad comunitaria.

**Palabras clave:** marketing relacional, ecoturismo, sustentabilidad comunitaria, pueblos mancomunados

## ÍNDICE

RESUMEN .....	6
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ZONA DE ESTUDIO .....	11
<b>I. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO.....</b>	<b>1</b>
<b>I.1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>I.2. Justificación.....</b>	<b>5</b>
<b>I.3. Objetivos.....</b>	<b>6</b>
<b>I.3.1. Objetivo general.....</b>	<b>6</b>
<b>I.3.2. Objetivos específicos.....</b>	<b>6</b>
<b>I.4 Organización del trabajo .....</b>	<b>7</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>II.1. El enfoque del Marketing Relacional .....</b>	<b>8</b>
<b>II.2. Antecedentes de marketing relacional.....</b>	<b>12</b>
<b>II.3. El enfoque de la sustentabilidad comunitaria en el ecoturismo .....</b>	<b>18</b>
<b>II.4. Ecoturismo y sustentabilidad comunitaria .....</b>	<b>22</b>
<b>II.5. Relación entre variables .....</b>	<b>31</b>
<b>I.6 Supuesto Hipotético .....</b>	<b>33</b>
<b>III. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>34</b>
<b>III.1.1 Metodología cualitativa.....</b>	<b>34</b>
<b>III.1.2 Metodología cuantitativa .....</b>	<b>36</b>
<b>III.2 Conceptualización y operacionalización de las variables de estudio .....</b>	<b>37</b>
<b>III.2.1 Definición nominal del Marketing Relacional .....</b>	<b>37</b>
<b>III.2.2 Conceptualización del Marketing relacional.....</b>	<b>38</b>
<b>III.3 Conceptualización operacional de sustentabilidad comunitaria .....</b>	<b>53</b>
<b>IV. RESULTADOS .....</b>	<b>56</b>
<b>IV.1 El Marketing relacional en los Pueblos mancomunados de la Sierra Norte .....</b>	<b>56</b>
<b>IV.1.1 Perfil sociodemográfico de los encuestados .....</b>	<b>56</b>
<b>IV.1.2 Identificación del Marketing relacional.....</b>	<b>57</b>
<b>IV.1.3 Confianza comunitaria .....</b>	<b>60</b>
<b>IV.1.4 Compromiso comunitario .....</b>	<b>61</b>
<b>IV.2 Perspectivas de marketing relacional en expertos en turismo comunitario .....</b>	<b>65</b>
<b>IV.2.1 Caracterización de los expertos en turismo comunitario .....</b>	<b>66</b>
<b>IV.2.2 Identificación del marketing relacional exógeno.....</b>	<b>67</b>
<b>IV.2.3 Confianza exógena .....</b>	<b>68</b>

IV.2.4 Compromiso exógeno .....	69
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	71
VI. CONCLUSIONES .....	79
VI.1 Recomendaciones para futuras investigaciones y limitaciones del estudio.....	81
VII. Referencias bibliográficas.....	83
VII.1 Referencias electrónicas.....	94
TABLAS, CUADROS Y ANEXOS.....	96
TABLAS.....	96
CUADROS .....	109
ANEXOS .....	113

## ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y ANEXOS

<b>Tabla 1. Categorías e indicadores obtenidas a partir del método cualitativo</b>	<b>pág.95</b>
<b>Tabla 2. Dimensiones e Indicadores de Confianza</b>	<b>pág.97</b>
<b>Tabla 3. Operacionalización de la variable Confianza</b>	<b>pág.98</b>
<b>Tabla 4. Dimensiones e Indicadores de Compromiso</b>	<b>pág.101</b>
<b>Tabla 5. Operacionalización de la variable Compromiso</b>	<b>pág.104</b>
<b>Tabla 6. Conceptualización operacional de sustentabilidad comunitaria</b>	<b>pág.107</b>
<b>Cuadro 1. Escolaridad vs. Edad de los miembros de los pueblos mancomunados</b>	<b>pág.108</b>
<b>Cuadro 2. Género vs. Puesto desempeñado de los miembros de los pueblos mancomunados</b>	<b>pág.108</b>
<b>Cuadro 3. Identificación del marketing relacional en la gestión de empresas comunitarias</b>	<b>pág.108</b>
<b>Cuadro 4. Confianza comunitaria en los pueblos mancomunados</b>	<b>pág.109</b>
<b>Cuadro 5. Compromiso comunitario en los pueblos mancomunados</b>	<b>pág.109</b>
<b>Cuadro 6. Caracterización de los expertos encuestados</b>	<b>pág.110</b>
<b>Cuadro 7. Identificación del Marketing relacional en los expertos en turismo comunitario</b>	<b>pág.110</b>
<b>Cuadro 8. Confianza de los expertos en turismo comunitario</b>	<b>pág.110</b>
<b>Cuadro 9. Compromiso de los expertos en turismo comunitario</b>	<b>pág.111</b>
<b>Anexo 1. Cuestionario a personal Expediciones Sierra Norte</b>	<b>pág.112</b>
<b>Anexo 2. Encuesta a expertos en materia de turismo comunitario</b>	<b>pág.119</b>

**TABLA DE SIGLAS.**

<b>AMA</b>	<b>American Marketing Association</b>
<b>BCS</b>	<b>Baja California Sur</b>
<b>CDI</b>	<b>Comisión de Desarrollo Indígena</b>
<b>CIIDIR</b>	<b>Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional</b>
<b>CONAPO</b>	<b>Comisión Nacional de la Población</b>
<b>CRM</b>	<b>Customer Relationship Management</b>
<b>DATATUR</b>	<b>Página descentralizada de la SECTUR</b>
<b>FONATUR</b>	<b>Fondo Nacional de Fomento al Turismo</b>
<b>IDH</b>	<b>Índice de Desarrollo Humano</b>
<b>IESO</b>	<b>Instituto de Estudios Superiores de Oaxaca</b>
<b>IMg</b>	<b>Índice de marginación</b>
<b>INEGI</b>	<b>Instituto Nacional de Estadística y Geografía</b>
<b>MiPymes</b>	<b>Micro, Pequeñas y Medianas Empresas</b>
<b>OMT</b>	<b>Organización Mundial del Turismo</b>
<b>OMS</b>	<b>Organización Mundial de la Salud</b>
<b>ONG</b>	<b>Organizaciones no gubernamentales</b>
<b>ONU</b>	<b>Organización de las Naciones Unidas</b>
<b>SAGARPA</b>	<b>Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural y Pesca</b>
<b>SECTUR</b>	<b>Secretaría de Turismo</b>
<b>SEDESHO</b>	<b>Secretaría de Desarrollo Social Y Humano del Estado de Oaxaca</b>
<b>SEGOBO</b>	<b>Secretaría de Gobernación del Estado de Oaxaca</b>
<b>SEDESOL</b>	<b>Secretaría de Desarrollo Social</b>
<b>SEMARNAT</b>	<b>Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales</b>
<b>SJO</b>	<b>Sierra Juárez de Oaxaca</b>
<b>SNO</b>	<b>Sierre Norte de Oaxaca</b>
<b>SUNEO</b>	<b>Sistema de Universidades Nacionales del Estado de Oaxaca</b>
<b>TIES</b>	<b>The International Ecotourism Society</b>
<b>UNESCO</b>	<b>United Nations of Education, Science &amp; Culture Organization</b>
<b>WWF</b>	<b>World Wildlife Foundation</b>

## CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ZONA DE ESTUDIO

En la presente investigación se abordan las relaciones internas y externas desde un enfoque de marketing relacional en las seis comunidades indígenas denominadas los Pueblos Mancomunados de la Sierra Norte: Benito Juárez, La Nevería, Cuajimoloyas, Llano Grande, Amatlán y Latuvi. Por lo que a través de la presente contextualización de la zona se describe el espacio y la temporalidad que han propiciado las relaciones vinculadas a la actividad ecoturística.

La Sierra Norte, ubicada en el norte del estado de Oaxaca, está compuesta por dos distritos políticos, Ixtlán y Villa Alta. El primero cuenta con 51 municipios donde predominan bosques templados, y la Chinantla (14 municipios), con predominio de selvas húmedas y bosques mesófilos (SEMARNAT, 2009). De acuerdo con la World Wildlife Fund for Nature (WWF, 2012), este territorio posee gran biodiversidad, ya que después de Chimalapas tiene la superficie de selvas altas perennifolias más importante de Oaxaca; además es la más importante de México en cuanto a bosque mesófilo de montaña, ya que alberga 26 especies en peligro de extinción, cinco de flora, 13 de aves y ocho de mamíferos.

Por otro lado, no existe consenso sobre la procedencia de los primeros habitantes de la región. De acuerdo con Vázquez-Maguirre y Portales (2014), los historiadores apuntan tres posibles versiones: La primera de ellas propone que los pobladores procedían de los territorios ubicados al norte del actual estado de Oaxaca. La segunda en cambio, señala que los primeros colonos eran originarios de la región mixe ubicada al oriente de la Sierra Norte; en tanto que una tercera opción apunta que la inmigración provino de los Valles Centrales de Oaxaca, región en la cual se asienta actualmente la capital del estado.

En este sentido, las comunidades indígenas consideradas en este estudio se ubican en seis poblados que comparten un territorio común de 29,430.86 hectáreas. Asimismo, Los pobladores son originarios de los grupos étnicos zapoteco y chinanteco, cuya actividad principal se enfoca en el aprovechamiento de productos forestales no maderables, el cultivo de café y la extracción de maderas tropicales (SEGOBO, 2014). Además, los terrenos pertenecientes a estas comunidades fueron oficialmente reconocidos como una mancomunidad el 19 de septiembre de 1961 mediante una Resolución Presidencial basada en tres documentos fundacionales: el Códice Parroquial de 1598 (Santa Catarina Lachatao), el Códice de 1615 (San Miguel Amatlán) y un croquis de linderos datado del siglo XVII (López-Guevara, 2014).

De acuerdo con Palomino-Villavicencio (2008), en 1986 los Pueblos Mancomunados estipularon una serie de proyectos a corto, mediano y largo plazo a partir de un plan de desarrollo local, donde se planteó la idea de crear ecoturismo. En 1992 se inicia el sexenio del gobernador del estado, Diódoro Carrasco, quien incorpora como Secretario de Turismo al arquitecto Martín Ruíz Camino, un antiguo amigo de la comunidad de Benito Juárez, quien conocía del plan de desarrollo de los pueblos mancomunados y a partir de una serie de reuniones con los comuneros, dan inicio a las gestiones para el arranque de los proyectos de ecoturismo (Ramos-Soto y Marín-Pérez, 2012).

En 1998 se formalizó el centro ecoturístico de La Nevería y se crea Expediciones Sierra Norte (S.S.S.) que fungiría como la red oficial y medio de promoción para todos los centros ecoturísticos de los Pueblos Mancomunados. Al año siguiente se formaliza el centro ecoturístico de Latuvi y para el 2000 el de Llano Grande.

La estructura organizativa de los Pueblos Mancomunados, se rige por la Comunalidad: un marco sociocultural que regula la vida pública, política, cultural y social de estas comunidades (Rosas y Correa, 2016). La Comunalidad, como se verá posteriormente, fomenta la constitución de redes colaborativas al interior y exterior de las comunidades. Cabe señalar que la Comunalidad se despliega en paralelo con el marketing relacional, especialmente con los elementos de intercambio (confianza y compromiso) que promueven el establecimiento y desarrollo de las relaciones.

# I. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

## I.1. Introducción

En las últimas décadas, los actores del mercado de servicios, han hecho énfasis en que parte de la operación efectiva de los negocios, se debe a la implementación de acciones de gestión basada en la sinergia de las relaciones con los proveedores, colaboradores y distribuidores. Estas relaciones efectivas, se sustentan en la colaboración y cooperación (Alfaro, 2004). Por lo que este hecho se contrapone con el concepto tradicional del marketing transaccional, dando pie al enfoque del marketing relacional. Este tipo de marketing tiene por objetivo establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo, con la finalidad de obtener un beneficio para todas las partes implicadas (Kotler y Keller, 2006; Grönroos, 2007; Campón, 2009 y Sarmiento, 2016).

Según Jafari (2009), el marketing relacional tiene un campo de aplicación natural en el turismo, debido principalmente a que las empresas dedicadas a este sector se caracterizan por la complejidad en la atención al cliente, ya que el turista percibe su viaje desde una visión holística. Por su parte, Serra (2002), señala que esta situación obliga a las organizaciones, a integrar toda la oferta turística mediante la interacción con otras empresas; con el fin de satisfacer todas las necesidades de los visitantes y así garantizar el retorno de los mismos. De esta manera Sánchez y Gascón (2015), explican que se logra una experiencia integral satisfactoria, que se extiende en el tiempo, antes, durante y después de la visita, a través de la oferta de servicios turísticos destinados al mismo cliente.

Dentro del mercado turístico actual, el visitante ha cobrado un creciente interés por el turismo alternativo, debido fundamentalmente a una combinación de factores, tales como la revaloración del patrimonio cultural, la ampliación y diversificación de las prácticas culturales y la apreciación del medio natural, mismas que estaban limitadas para los destinos de sol y playa (DATATUR, 2015). En este sentido, en la literatura disponible se han abordado diferentes segmentos de mercado turístico con características de compromiso, confianza y sensibilidad en los destinos de acogida. Bajo esa tesitura, Velázquez, Sánchez, Balseca y García (2016), plantean que este tipo de segmento de mercado denominado “viajeros”, suelen ser personas conscientes del cuidado del entorno y son responsables socialmente en su manera de hacer turismo.

En tal caso, esas oportunidades de puesta en valor del patrimonio cultural las brinda el ecoturismo, que, dadas sus características, se trata de un turismo orientado a la búsqueda de sensaciones, el sentido del acto turístico, la percepción de la autenticidad del producto y la conservación del lugar; de tal manera que permita al visitante satisfacer sus necesidades, generar nuevas experiencias y ampliar sus conocimientos (Prat y Cánoves, 2012). Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO por sus siglas en inglés), refiere que el ecoturismo implica prácticas de valoración ambiental, el reconocimiento del patrimonio cultural de las comunidades y su interacción con las mismas (UNESCO, 2014). En este contexto, se puede inferir que el ecoturismo causa un efecto positivo sobre los recursos naturales y culturales en tanto contribuye a su mantenimiento, preservación y protección (Fundación Gala-Salvador Dalí, 2011).

En el caso de México, el ecoturismo es aún una práctica relativamente nueva; sin embargo, el país posee una gran riqueza natural y cultural en la que esta tipología de turismo podría desarrollarse a un nivel más extenso (Fernández, 2013). En este mismo sentido, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) declaró que existen alrededor de 500 especies de importancia pesquera, casi 600 especies se utilizan para la reforestación, unas 4,000 especies de plantas con propiedades medicinales registradas, cientos de especies exóticas, invasoras y decenas de miles con potencial biotecnológico (SEMARNAT, 2016). Además, México cuenta con territorios de riqueza biológica y alto valor ambiental: 127 Áreas Naturales Protegidas (ANP), una variedad de ecosistemas y microclimas, flora y fauna endémica. Asimismo, en el caso de la cultura cuenta con 57 grupos étnicos autóctonos y 72 lenguas indígenas (SECTUR, 2015).

Es decir, si bien es cierto que el ecoturismo en México ha sido una práctica de nueva inclusión en la actividad turística del país, esta ha ido creciendo en los últimos años. De acuerdo con la Comisión para el Desarrollo Indígena (CDI), actualmente se encuentran 2,323 empresas dedicadas al turismo de naturaleza en México, de las cuales 998 se encuentran en comunidades indígenas, cuya gestión recae en los actores de la comunidad, principalmente bajo las modalidades del ecoturismo en cercanía de muchas ANP (CDI, 2016). Siendo los estados de Chiapas, Oaxaca y Veracruz donde se concentran casi la tercera parte.

Particularmente en el estado de Oaxaca, se afirma que es la entidad donde existe mayor diversidad tanto natural como cultural. Pues el estado cuenta con 16 grupos étnicos distribuidos a lo largo de las ocho regiones del territorio, mismas que poseen aspectos culturales propios como la vestimenta tradicional, la lengua materna, la medicina tradicional, la cosmovisión y la cocina tradicional (Sánchez-Islas, 2016). Además, la entidad cuenta con un área de 95 mil kilómetros cuadrados, dentro de la que habitan ocho mil 431 plantas vasculares, cuatro de las seis familias de coníferas en el mundo, las cuatro familias de mangles existentes en el planeta y tiene el mayor número de cactáceas endémicas; así como tres mil especies distintas de invertebrados, mil 431 vertebrados y 736 especies de aves (IESO, 2015).

Por otro lado, en zonas indígenas de Oaxaca, el ecoturismo ha ido creciendo de manera sostenida, teniendo cerca de medio centenar de empresas comunitarias dedicadas a este giro en la entidad (Rosas y Correa, 2016). Estas organizaciones son creadas con el fin de impulsar el desarrollo en varias comunidades indígenas, que planteen un uso diferente del territorio y sus recursos, tanto por quienes proporcionan el servicio, como por parte de los usuarios (Mathus, Palomino, Gasca y López, 2014). Particularmente en la región de la SNO, existen 11 lugares para hacer ecoturismo, éstas son: Ixtlán de Juárez, Capulálpam de Méndez, Amatlán, Cuajimoloyas, Llano Grande, El Punto, Nexicho, Latuvi, Lachatao, Benito Juárez y La Nevería (Palomino, Gasca y López, 2016). Las comunidades indígenas en estas zonas, se caracterizan por ser pioneras en el desarrollo de la actividad ecoturística desde hace más de 30 años. Además, estas comunidades cuentan con distintas técnicas de aprovechamiento colectivo de los recursos naturales a través de emprendimientos manejados por los propios actores, con el fin de mantener su sistema de reproducción social y económica (López-Guevara, 2014; Velázquez *et al*, 2015; Rosas y Correa, 2016).

En la literatura académica se han encontrado estudios que se refieren al ecoturismo en comunidades indígenas, como los realizados por Martínez-Luna (2010); Mathus, López y Palomino (2014); López-Guevara (2014) y Velázquez *et al.* (2015), en los cuales se aborda la gestión comunitaria desde las perspectivas de comunalidad, sustentabilidad, sociología, gestión ambiental y gestión del ecoturismo en zonas indígenas respectivamente. Los autores referidos coinciden en reconocer un ejemplo de aprovechamiento de recursos forestales, alternativas de uso de flora y fauna e impulso al ecoturismo comunitario, así como también es posible observar la relación entre el ecoturismo y la sustentabilidad. De acuerdo con Velázquez y Solana (2013), en comunidades indígenas se han logrado integrar los aspectos de sustentabilidad comunitaria a las actividades ecoturísticas que se practican, por lo que se hace referencia al concepto de ecoturismo comunitario.

Sin embargo, de acuerdo con Velázquez *et al.* (2015), el desempeño del ecoturismo en zonas indígenas, no siempre promueve la integración de la comunidad, la percepción de bienestar ni la sustentabilidad de la misma. Además, se esperaba que los vínculos entre conservación de la biodiversidad y el desarrollo local, como elementos asumidos en el ecoturismo y gestionado por las mismas comunidades indígenas, se traducirían en la percepción de calidad de vida para su población; no obstante, esto no ha sucedido al nivel de las expectativas (Fuentes y Ramos, 2013). Por lo anterior, el problema de investigación que en el presente trabajo se analiza, es el efecto del marketing relacional en la gestión de los emprendimientos ecoturísticos comunitarios y la creación de relaciones satisfactorias que aporten a la sustentabilidad de las comunidades de México.

Esta situación se debe a la existencia de una confrontación entre la lógica económica de mercado que domina en los impulsores nacionales e internacionales del turismo y el interés de las comunidades rurales por asumir un protagonismo en la gestión de su patrimonio natural y su desarrollo (Pérez, Zizumbo, Monterubio y Madrigal, 2012). Adicionalmente, Correa y Baños (2016), explican que la forma en la que se impulsa el ecoturismo por parte de organismos internacionales, dependencias de gobierno, empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil, genera un debilitamiento en las estructuras organizativas comunitarias que no favorecen la cohesión social necesaria en la operación de este tipo de proyectos. En este sentido, Martínez-Luna (2004) señala que las propias comunidades indígenas deben fungir como autores en la construcción de su propio destino y desarrollo.

En la revisión de la literatura académica, se observó una carencia de estudios que analicen el marketing relacional como elemento de gestión del ecoturismo en zonas rurales. Por lo anterior, este documento parte de la necesidad de abordar la mercadotecnia desde la perspectiva de la gestión comunitaria y tener un primer acercamiento al marketing relacional; a fin de que exista una congruencia con la percepción de bienestar y sustentabilidad por parte de las comunidades indígenas. Cabe mencionar, que es de suma importancia que estos aspectos se basen en la teoría de la comunalidad para su inclusión en la gestión de las empresas ecoturísticas; puesto que los factores de la comunalidad: reciprocidad, compartencia, comunalicracia y autodeterminación brindados por Martínez-Luna (2010), son aquellos principalmente vinculados a la manifestación del desarrollo por parte de las comunidades indígenas (López-Guevara, 2014).

Con base en lo anterior la presente investigación se plantea el siguiente cuestionamiento general:

❖ ¿De qué manera el marketing relacional en los emprendimientos ecoturísticos incide en la sustentabilidad comunitaria de los pueblos mancomunados de la SNO?

A partir de la pregunta que guía esta investigación, se derivan las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los elementos mercadológicos utilizados en la gestión de los emprendimientos ecoturísticos de los pueblos mancomunados de la SNO? ¿De qué manera influyen los constructos de intercambio ligados al marketing relacional en la gestión de las empresas ecoturísticas comunitarias de la SNO?

## **I.2. Justificación**

En la actualidad es posible observar que más del 65% de los 570 municipios de Oaxaca se encuentran en tierras comunales (Ruiz, 2015). Sin embargo, existen diferentes posturas acerca de este dato geográfico, en las que algunas instituciones señalan que es más del 75% (DOF 2015; INEGI, 2016). Además, en el análisis de la literatura se observa un decremento en el porcentaje de la propiedad social directamente proporcional a su actualización. En este sentido Pérez y Mackinlay (2015), establecen que de acuerdo a las legislaciones realizadas al artículo 27 constitucional, la figura de propiedad social ha dejado de existir, ya que la propiedad comunal es ahora mixta y la ejidal es privada. Asimismo, en la mayoría de las tierras comunales en Oaxaca, habitan pueblos que se rigen por la tenencia de la tierra y la gobernanza; peyorativamente llamada: usos y costumbres (Martínez-Luna, 2010).

Particularmente, en el caso de las comunidades indígenas de la SNO, estas se encuentran inmersos en su totalidad en la vida comunitaria y dependen de una participación activa de las autoridades y la población en general (López-Guevara, 2014). Ésta situación se formalizó a principios de la década de los años setenta bajo el esquema de mancomunidad, fundamentado en los intereses colectivos, la autodeterminación y la autonomía; formando así los denominados pueblos mancomunados de la SNO.

En este sentido, los pueblos mancomunados cuentan con una experiencia de más de 30 años en el aprovechamiento colectivo de sus recursos mediante la creación de empresas comunales, en las que han desarrollado capacidades de infraestructura, transformación industrial y comercialización de sus productos locales (Palomino-Villavicencio, 2008). Constituyendo así, experiencias pioneras a escala nacional en materia de gestión comunitaria. Además, estas comunidades han emprendido proyectos ecoturísticos, resultantes de la interacción con actores externos tanto públicos como privados para favorecer la infraestructura y los servicios que ofertan en los mismos. Esta situación muestra una evolución en las formas de organización productiva de raíz campesina por parte de estas comunidades (Baños y Correa, 2016).

Asimismo, el dinamismo en las relaciones comunitarias de intercambio, han motivado el surgimiento de diversas organizaciones sociales, productivas y empresariales, que representan distintas áreas de estudio desde diversas perspectivas; sobre todo por la lógica de organización social y empresarial, las relaciones que establecen a partir del aprovechamiento de recursos naturales y la forma de resolver los retos que plantea la organización de unidades productivas y su inserción en los circuitos de mercado (Mathus *et al*, 2010). Con base en lo anterior, en este estudio se pretende proveer de información sobre la gestión del marketing relacional en destinos de ecoturismo comunitario y la importancia de que sus efectos se orienten a la sustentabilidad de las comunidades de la SNO.

El interés en la utilización de esta herramienta de gestión de relaciones, se debe principalmente a que el desempeño de la actividad ecoturística en zonas indígenas recae en los propios actores de la comunidad; estos últimos generan alternativas de empleo para su población a través de prácticas de compartencia, organización comunitaria y economía solidaria. En concordancia con lo propuesto por Campón (2009), quien explica que la aplicación del marketing relacional en la gestión del turismo

alternativo en zonas rurales, podría suponer una herramienta para optimizar su actividad, aprovechando las ventajas que surgen para las mismas comunidades: medio natural, empresas y clientes que intervienen en estas relaciones. Bajo esta tesitura, la gestión del marketing relacional en el ecoturismo pudiese contribuir al fortalecimiento de la vida comunitaria e impulsar un desarrollo propio a través de las relaciones existentes basadas en la propiedad colectiva de los recursos, la organización comunitaria, el trabajo y la colaboración mutua; además de incluir aspectos culturales que en términos generales tiene que ver con la comunalidad.

En el presente documento se pretende utilizar elementos de marketing relacional adecuándolos a los productos ecoturísticos de la SNO. Informando a los gestores sobre las ventajas de llevar a cabo procesos colaborativos en los ámbitos de la gestión de la empresa ecoturística. Esta situación, sostendría una cohesión de manera interna con todos los involucrados y crearía relaciones exitosas de manera interna y externa. En el sentido de que las relaciones positivas derivadas de la utilización del marketing relacional pudiesen aportar a la sustentabilidad comunitaria de los pueblos mancomunados de la SNO.

Dada la naturaleza de este estudio, esta investigación no solo tiene un interés social, pues se espera que los datos obtenidos contribuyan a la literatura académica, debido a que no existen antecedentes que analicen los elementos de marketing relacional y la interacción con la sustentabilidad comunitaria. Con base en lo anterior, en este estudio se provee de información para el desarrollo teórico en el que el ecoturismo en comunidades indígenas se sustenta en términos de análisis sobre su alcance, estrategias, criterios, puesta en marcha y planificación. Cabe mencionar que la información resultante de esta investigación es importante para mercadólogos, gestores de turismo alternativo, académicos en gestión comunitaria, entre otros.

### **I.3. Objetivos**

#### **I.3.1. Objetivo general**

Identificar la manera en que el marketing relacional en la gestión de los emprendimientos ecoturísticos incide en la sustentabilidad comunitaria de los pueblos mancomunados de la Sierra Norte de Oaxaca (SNO).

#### **I.3.2. Objetivos específicos**

- ❖ Identificar los elementos mercadológicos utilizados en la gestión de los emprendimientos ecoturísticos de los pueblos mancomunados de la SNO.
- ❖ Analizar los constructos de intercambio ligados al marketing relacional en la gestión de las empresas ecoturísticas comunitarias de la SNO.
- ❖ Describir los aspectos que integran la sustentabilidad comunitaria de los pueblos mancomunados de la SNO.

## **I.4 Organización del trabajo**

La presente investigación consta de seis capítulos. El primero de ellos tiene un carácter introductorio. Realiza una presentación inicial del problema de estudio, describe su justificación, presenta los objetivos generales y específicos y propone el supuesto de investigación.

El segundo aborda el marco teórico en el que se desarrolla el objeto de estudio. Aporta una visión general sobre el sector turístico, con una aproximación conceptual y de marketing relacional al ecoturismo comunitario. A continuación, se presenta el marco conceptual del marketing relacional. En principio se hace hincapié en las bases de este nuevo paradigma de marketing y en segundo lugar se observa su aplicación en el sector turístico, con especial referencia a los constructos de intercambio. Asimismo, se exponen las formas de vida y percepción de desarrollo y sustentabilidad por parte las comunidades indígenas.

El tercer capítulo recoge todo lo que respecta a la metodología utilizada en el estudio empírico, es decir, diseño de la investigación y trabajo de campo. Además, hace una presentación de los pueblos mancomunados de la SNO, territorio que servirá para la realización del estudio empírico. En él, se recoge información acerca de las estrategias de marketing utilizadas para la gestión del ecoturismo, se analizan las relaciones existentes tanto internas como externas para el desempeño de la actividad turística y se hace énfasis en la percepción de sustentabilidad comunitaria de sus habitantes.

En el cuarto capítulo se presenta el estudio empírico con los resultados de la investigación cualitativa como cuantitativa. Se realizan los análisis para el tratamiento de los datos utilizando ambas metodologías y se detallan las posibles implicaciones para la gestión del ecoturismo comunitario y estudios posteriores.

En el quinto capítulo se contrastan los resultados obtenidos con la literatura consultada y se relaciona con lo señalado por los expertos en turismo comunitario. Asimismo, en este capítulo se señalan los principales hallazgos y se obtiene una primera aproximación a las relaciones endógenas y exógenas de los pueblos mancomunados de la SNO y su incidencia en la sustentabilidad comunitaria.

El último capítulo de este estudio expone una serie de conclusiones finales sobre las relaciones sociales en las empresas de base comunitaria y el papel que desempeñan en la percepción del desarrollo y calidad de vida, desde la perspectiva epistémica y cosmovisión de sus actores. Asimismo, se presentan las principales limitaciones con las que esta investigación se ha encontrado, así como un señalamiento sobre las posibles líneas de investigación.

## II. MARCO TEÓRICO

En la presente investigación se optó por emplear al marketing relacional como constructo de referencia para guiar el análisis de las relaciones de intercambio en el ecoturismo comunitario. En la revisión de la literatura consultada, se identificaron diversos estudios que hacen referencia al marketing relacional; sin embargo, se observa una mayor cantidad de estudios teóricos que de estudios empíricos. Por lo que para efectos de la presente tesis se abordarán ambos tipos de estudio.

### II.1. El enfoque del Marketing Relacional

El marketing relacional como la mayoría de las ciencias de apoyo a la gestión, se encuentra en constante cambio, debido a las diferentes complejidades que implica su actualización. En este sentido, en el presente apartado se visualizan las aportaciones teóricas de los autores más reconocidos del marketing relacional. Asimismo, se orienta al lector por las diferentes etapas y cambios que ha tenido la literatura del marketing relacional, desde sus inicios en la década de los 80 hasta la actualidad.

Al término de la llamada “guerra fría” a inicios de la década de los noventa, el triunfo del sistema económico capitalista sobre las economías socialistas, dan como resultado la economía global, hoy llamada “globalización” (Campón, 2009). El surgimiento de este fenómeno abarcó todos los ámbitos que involucran a las naciones: gestión, gobierno, educación, economía y mercado. Por lo anterior, la idea del mercado se centró en el consumo e intercambio con base en la transacción de valor, naciendo así la doctrina general del “marketing transaccional” basado en las 4 p’s: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Reinares, 2002).

El paradigma del marketing mix ha dominado la teoría y práctica del marketing desde los años 60. No obstante, Bordonaba y Garrido (2001) señalan que este paradigma de marketing comenzó a ser obsoleto debido a factores propios de los mercados actuales: complejidad, dinamismo y turbulencia. En este sentido Grönroos (2004), establece que las empresas deben tener una nueva orientación estratégica, en la que se orienten en la creación y entrega de valor que sus clientes demandan. Por lo que debido a la crítica de los objetivos y las perspectivas en las que se orienta el “marketing transaccional” diversos autores como Grönroos (1994); Morgan y Hunt (1994); Berry (1995); Das (2009) y Egan (2011), sugieren un cambio de paradigma que funja como contraposición de las transacciones y le de valor a las relaciones. Naciendo así el término “marketing relacional”.

Desde el ámbito del marketing de servicios, este nuevo concepto fue definido por primera vez por Leonard Berry en 1983, en la que a través de una conferencia en la American Marketing Association (AMA), definió al marketing relacional como “*la atracción, mantenimiento e intensificación de las relaciones con los clientes*” (Berry, 1983:22). Con el surgimiento de esta idea se empezó a desarrollar una nueva línea de pensamiento con un enfoque en las relaciones. Este concepto venía a probar que, centrarse exclusivamente en la transacción podía llevar a ignorar gran parte de la esencia del concepto del marketing (Harker, 1999).

Así se desarrolla el paradigma marketing del relacional, el cual explica muchos aspectos de la práctica actual de los negocios e invita a la consideración y creación de relaciones más cercanas para el intercambio. Asimismo, este enfoque enfatiza la creación de valor a partir de las relaciones, en el que

las empresas desarrollan una visión más integradora del marketing, en la cual no solo los clientes tienen valor, sino todos los involucrados con la empresa (López-Pinto, Mas y Viscarri, 2008).

En este sentido Grönroos (2004) indica que cuando el marketing está orientado a las transacciones, el núcleo del proceso es el producto, dejando de lado a las personas. Por lo que Espino y Rodríguez (2008), señalan que, si una organización desea ser exitosa, debe alinear sus recursos, competencias y procesos con el proceso de creación de valor del socio con el que desea establecer una relación.

Una vez acuñado el concepto de marketing relacional propuesto por Berry (1983), diversos autores europeos argumentaban que la propuesta limitaba las relaciones de la empresa sólo al mercado de los clientes, ignorando las relaciones con otros agentes como proveedores, distribuidores y empleados. En este sentido autores como Gummesson (1996), argumentaban que las estrategias propuestas sólo eran adecuadas para cierto tipo de mercados y que debía de reconocerse que la creación de valor correspondía a toda la organización y no sólo al departamento de marketing. Por lo que, se cuestionaba si en verdad había ocurrido un cambio de paradigma en el marketing (Bordonaba y Redondo, 2008). Lo anterior fue señalado por Buttle, (1996), quien estableció que el marketing tradicional con base en las transacciones perseguía objetivos con indicadores económicos como la rentabilidad y no reconocía el valor de los clientes a largo plazo.

Asimismo, autores como Sarmiento (2016), explican que surgió una desacreditación del concepto, debido a que conllevaba cierta ambigüedad y en algunos casos solo era considerado como “una palabra de moda”. Por lo que el mayor desafío para los defensores del marketing relacional consistía en demostrar que la cooperación mutua, a diferencia de la competencia y el conflicto, conducía a la creación de valor y era rentable (Sheth y Parvatiyar, 1995). En este mismo sentido, Morgan y Hunt (1994) establecen que para comprender el marketing es necesario centrarse en el proceso que envuelve el establecimiento, cultivo, desarrollo y mantenimiento de relaciones beneficiosas para las partes que participan en los procesos de intercambio.

En este orden de ideas, autores como Sheth y Parvatiyar (1994), afirmaban que las propuestas de Berry (1983), de Grönroos (1990), y de Morgan y Hunt (1994), incluían aspectos del proceso de desarrollo y del mantenimiento de las relaciones; sin embargo habría que añadir las relaciones de cooperación y de colaboración entre la empresa y los clientes. Además, era necesario catalogar los clientes como uno o como muchos, incluidos los consumidores finales, distribuidores o miembros del canal y los clientes de empresa a empresa (Egan, 2011).

En este punto de la historia del marketing relacional surgen dos grandes escuelas o líneas de pensamiento. Por una parte, la escuela americana (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Crosby, 1990; McKenna, 1991; Berry, 1995; Grossman, 1998; Söderlund, 1998; Crotts y Turner, 1999; Price y Arnould, 1999) marcada por las propuestas de Berry (1983), y que se enfoca en las relaciones con el cliente, la satisfacción y fidelización del mismo. Por otra parte, la escuela nórdica (Grönroos, 1990; Morgan y Hunt, 1994; Gummesson, 1999; Sheth y Parvatiyar, 1995; Kotler, 1992; Webster, 1994; Christopher, Payne, y Ballantyne, 1991) en concordancia con el concepto desarrollado por Grönroos (1994), la cual pone énfasis en las relaciones sostenidas con todos los involucrados, la comunicación, la confianza, la lealtad y el compromiso.

En la literatura consultada podemos observar que con el surgimiento de estas líneas de pensamiento el marketing relacional es abordado desde dos perspectivas. Por un lado, el marketing relacional orientado al consumidor (Escuela Americana), el cual se enfoca hacia el valor de la relación empresa-cliente, hacia la competencia, hacia la coordinación interfuncional y cuyos intereses van encaminados a alcanzar más eficientemente los objetivos organizacionales (Córdoba, 2009); y el marketing relacional orientado al mercado (Escuela Nórdica), el cual implica la consideración de todos los agentes de intercambio de la empresa, las necesidades del consumidor y la valoración en el establecimiento de relaciones estables en los mercados (Cobo y González, 2007). Es decir, si bien es cierto que existe discrepancia entre las dos líneas de pensamiento, ambas escuelas mantienen una visión de marketing relacional a largo plazo.

Bajo el enfoque del marketing relacional orientado a los mercados, Christopher *et al.* (1994) describen al marketing relacional como la síntesis del servicio al cliente, la lealtad y el marketing. Además, los autores resaltan la importancia que tiene la correcta coordinación de las relaciones de la empresa, debido principalmente a que las relaciones externas están en correlación directa con la calidad de las relaciones internas. Asimismo, afirmaban que el estudio del marketing relacional implicaba consideraciones de nivel macro y nivel micro, por lo que lanzan el “Modelo de los seis mercados”. En este sentido, autores como Córdoba (2007); Campón (2009); Cobo, Hervé y Aparicio (2009) y Sarmiento (2014), explican que este modelo implica la consideración total de las relaciones de las empresas con los mercados de consumidores, con los mercados de empleados, con los mercados internos, con los mercados de proveedores, con los mercados de referencias y con los mercados de influyentes.

Por su parte Sheth y Parvatiyar (1995), resaltan la importancia del desarrollo de redes en respuesta a la competencia global; en lo que la percepción de la calidad de las relaciones depende directamente del intercambio de información entre diferentes actores que trabajan por un mismo objetivo. Por ende, es posible observar que el marketing relacional implica una interacción social para que pueda darse una comunicación más efectiva entre los actores. En lo que para la consecución del desarrollo de relaciones exitosas se visualizan a la confianza y el compromiso como factores determinantes que llevan a la eficiencia, productividad y eficacia de las relaciones (Morgan y Hunt, 1994; Pasuraman, 2000; Grönroos, 2004; Cobo y González, 2007; Egan, 2011).

Con base en lo anterior Morgan y Hunt (1994), de acuerdo con lo establecido por Christopher *et al.* (1994), presentan el modelo *Key Variable Mediating* (KVC) o de los constructos de intercambio, en las que identifican diferentes relaciones de intercambio alrededor de la organización principal. En ese tenor, explican que las relaciones de intercambio son aquellas que se producen entre empresas y sus proveedores de materiales y servicios, alianzas estratégicas con sus competidores, tecnológicos, de marketing, ONG's y alianzas estratégicas globales. Desde el punto de vista externo, los autores identifican relaciones con otros entes para la investigación y el desarrollo, como las organizaciones públicas e internacionales. Asimismo, desde el ambiente interno, el modelo incluye relaciones de intercambio con los departamentos funcionales, empleados, marketing interno y unidades de negocio. En las que los factores confianza y compromiso representarían el factor ganar-ganar para todas las partes que participan en la relación (Grönroos, 1996).

Autores como Ganessan (1994); Anderson y Weitz (1996); Garbarino y Johnson (1999); Sharma y Patterson (2000) con base en lo propuesto por Morgan y Hunt (1994), establecen que el binomio compromiso-confianza es un elemento imprescindible para la creación de relaciones exitosas. En ese mismo sentido Berry (1995), establece que el compromiso y la confianza son las características que principalmente distinguen los clientes socios de aquellos clientes con una orientación hacia transacciones únicas o repetidas.

Por su parte Kotler (2006), afirma que el establecimiento de relaciones de colaboración basadas en la confianza y el compromiso, debe tener como objetivo la creación de un mayor valor para las partes, y sobre todo para los clientes de la empresa, a diferencia de lo que ofrece la competencia. No obstante, Campón (2009), explica que los aspectos clave del marketing no son sólo conseguir clientes y crear transacciones, sino que hay que mantener y promover relaciones continuadas, no sólo haciendo promesas, sino también cumpliéndolas.

Como podemos observar han surgido diversas investigaciones sobre la idea de que la dirección de marketing requiere de los elementos confianza y el compromiso como constructos en la consecución de relaciones estables y duraderas. El motivo fundamental de lo anterior reside en que una relación caracterizada por la existencia de confianza en la otra parte, es positivamente valorada y sienta las bases para que el compromiso pueda estar presente (Iglesias, 2004). Al respecto Suárez, Vázquez y Díaz (2007), explican que en la literatura del marketing relacional se ha hecho especial énfasis en la confianza y el compromiso debido a que son constantemente influenciados por la presencia de factores como la dependencia entre las partes, la satisfacción, los objetivos conjuntos, la comunicación, los costos de cambio o las inversiones mutuas.

Según Wakabayashi (2010), el elemento confianza ha sido el factor más utilizado en la literatura del marketing relacional, desde que fue introducido por Parasuraman, Zeithalm y Berry (1985). El autor sugiere que los clientes deberían ser capaces de confiar en los proveedores del servicio, sentirse seguros en el trato que mantienen con ellos, así como tener la certeza de que la información que les transmiten tendrá un carácter confidencial. Por lo que, Bordonaba y Garrido (2001), explican que lejos del ámbito organizacional, la confianza es universalmente la variable más aceptada como base para cualquier interacción o intercambio humano.

Respecto al constructo compromiso, diversos autores como (Ganessan, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Gumerson, 2000; Fernández, 2003; Grönroos, 2004; Cobo y González, 2007), lo consideran como un elemento esencial en las relaciones exitosas. Asimismo, Iglesias (2003) establece que además de la confianza en la otra parte, el compromiso conlleva la disposición de hacer sacrificios a corto plazo para obtener beneficios de la relación a largo plazo. Por otro lado, desde la perspectiva del consumidor el compromiso funge como elemento indicativo de deseo del cliente para mantener la relación, concediendo a la empresa un mayor margen de confianza para responder a las actuaciones de la competencia (Agariya y Singh 2011).

En este mismo sentido, Russell (2007) establece que los consumidores que se encuentran motivados por la existencia de un sentimiento de vinculación y sinceridad en sus actitudes personales hacia la organización, manifiestan un comportamiento de repetición en la compra. En el que compromiso

resulta vital para la creación y preservación de relaciones con el mercado, el cliente y las organizaciones (Córdoba, 2007).

En resumen, el compromiso no sólo es un constructo propio del marketing relacional, sino que ha sido abordado desde diferentes disciplinas como la sociología y la psicología. Asimismo, es visible la interacción que mantiene con el elemento confianza, ya que el compromiso comparte una teoría de doble dimensión con este elemento, que ha sido adoptada previamente por otros autores como Dann y Dann (2000); Gilliland y Bello (2002); Fullerton (2005); Reinares y Ponzoa (2006); Cobo, Hervé y Aparicio (2009); Egan, (2011).

En la literatura consultada se ha visualizado que el marketing relacional ha tenido diversos cambios conceptuales en su historia, debido a las diferentes perspectivas y enfoques que le han dado desde sus orígenes. Además, el estudio del marketing relacional es tomado desde los objetivos, constructos y herramientas para su desempeño en estudios de tipo empírico, lo cual explica el esfuerzo realizado por parte de los investigadores para crear teoría y probar aplicaciones prácticas para este tipo de marketing (Wakabayashi, 2010).

De manera que, el marketing relacional es entendido como un proceso que lleva a la consecución de beneficios mutuos a través de la creación de valor para ambas partes (Egan, 2011). En lo sucesivo, se convierte en un proceso que puede y debe aplicarse a cualquier tipo de sector para propiciar intercambios en términos de valor añadido y acciones de colaboración (Agariya y Singh, 2011). Por lo que, para lograr lo anteriormente señalado por estos autores, las relaciones que se mantienen deben caracterizarse por la existencia de confianza y compromiso. En el sentido de que el objetivo principal se cifrará en la fidelidad y en el cumplimiento de las promesas (Sarmiento, 2016).

Con base a los conceptos obtenidos en la literatura consultada, se afirma que el marketing relacional es un proceso de creación de relaciones de largo plazo mediante los constructos de intercambio (confianza y compromiso) con el fin de crear valor y un beneficio mutuo por parte de las partes involucradas que no necesariamente tienen que ver con la gestión de empresas o recursos.

## **II.2. Antecedentes de marketing relacional**

Una vez acuñado el concepto “Marketing Relacional” por Berry (1983) y conceptualizado por diversos autores según su escuela de pensamiento. En la literatura de marketing relacional o marketing de relacionales existen trabajos de carácter empírico en los que regularmente se intenta comprobar los modelos teóricos desde el sector industrial y de servicios. Las características que presentan este tipo de mercados hacen que resulte lógico que las principales contribuciones realizadas en el marketing relacional provengan de especialistas en estos sectores (Quero y Parra, 2002).

Tal es el caso de Bordonaba y Garrido (2001), quienes analizaron la verdadera aceptación de un cambio de paradigma, en la práctica e investigación académica del marketing. Los autores identificaron que los conceptos de compromiso y confianza son los elementos que principalmente distinguen a los “clientes socios” de aquellos clientes con una orientación hacia transacciones repetidas. Asimismo, contrastaron diferentes modelos como los propuestos por Dwyer, Schurr y Oh, (1987); Morgan y Hunt, (1994); Christopher, Ballantine y Payne, (1991), en los que señalan a los

elementos confianza y compromiso como constructos fundamentales para las relaciones de intercambio y el marketing directo, marketing de base de datos y marketing de uno-uno como herramientas de gestión en la relación con el cliente.

Por su parte Quero (2002), presentó su tesis de doctorado, desde el enfoque de marketing relacional en empresas de servicios de exhibición de artes escénicas en España. En las que utilizó las dimensiones de las relaciones instrumentales y relaciones de grupo de Grönroos (1989) y los constructos mediadores de Morgan y Hunt (1994), mediante un método cuantitativo a través de 150 cuestionarios en entidades de gestión pública y privada de auditorios y teatros en Andalucía y Cataluña. En este sentido, la autora establece que los constructos mediadores (compromiso y confianza) en las relaciones de intercambio de estos actores, están ligadas a los costos de finalización de la relación, beneficios relacionales, valores compartidos, comunicación y comportamiento oportunista. Asimismo, las partes involucradas manifestaron resultados de conformidad, propensión al abandono, conflicto funcional e incertidumbre.

En el caso de México, González y Flores (2005), realizaron un estudio exploratorio del tipo cuantitativo, en las que los autores describen las herramientas de marketing relacional más comúnmente utilizadas por las Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), del sector industrial de Jalisco. Los autores identificaron que las empresas analizadas establecen relaciones duraderas con sus diferentes mercados en la medida en que las partes se conocen a fondo. En tal caso las empresas generan un potencial importante de confianza en las relaciones de intercambio y ofrecen la posibilidad de encontrar una mejor forma de satisfacer las necesidades de los involucrados. Bajo esta tesis, los autores explican que el mantenimiento de las relaciones se considera como una ventaja competitiva sostenible en la cual: la lealtad, el compromiso, los intereses de las partes y la información específica del cliente; condicionan su realización. Por lo que, en estas empresas se observa similitud con el modelo de los seis mercados de Christopher, Ballantine y Payne (1991) y los constructos de intercambio de Morgan y Hunt (1994).

A su vez, Barroso, Armario y Ruiz (2007) desde el enfoque de las empresas dedicadas al turismo en España, desarrollaron un modelo para la evaluación del efecto de la imagen del destino en la lealtad del turista. En este modelo, encontraron cuatro dimensiones presentes en los clústers turísticos: confianza, compromiso, lealtad y satisfacción. Además, los autores identifican que la imagen juega un papel fundamental en los servicios y señalan que es necesario evaluar a los destinos turísticos de manera constante, debido a que puede ser un factor significativo que condicione la percepción de la calidad y la satisfacción en el comportamiento del turista.

Bajo ese tenor, Suárez, Vázquez y Díaz, (2007) realizaron un estudio de tipo cualitativo en el que se aplicaron entrevistas a profundidad a expertos en el sector turístico y mediante reuniones de grupo con clientes de agencias de viajes minoristas. Los autores analizaron el papel que tienen los elementos confianza y compromiso en el mantenimiento de una relación a lo largo del tiempo y su impacto sobre los diferentes tipos de lealtad del cliente. También, encontraron la existencia de la influencia de la confianza sobre el compromiso afectivo e identificaron que la relación entre el compromiso y la lealtad es positiva. Estos resultados concuerdan con lo que establecía Dwyer, Schurr y Oh (1987).

Desde la perspectiva de la hospitalidad y turismo de Turquía Yüksel y Yüksel (2007), abordan las variables: percepción del riesgo y sus efectos sobre las emociones y la lealtad del turista. En este sentido los autores, proponen un modelo estructural, en el que exponen una asociación inversa entre la percepción del riesgo, las emociones y la satisfacción, como factores vinculados en la intención de retorno influenciadas por el marketing relacional. De igual manera, los autores observaron que aunque se tengan estrategias de marketing relacional orientadas a la fidelización, la variable riesgo percibido contiene mayor poder de influencia en las decisiones actuales y futuras del turista.

Por su parte Chi y Qu (2008), presentaron un estudio basado en las perspectivas cognitivas y afectivas de la satisfacción de los turistas de China. Los autores identificaron que las experiencias positivas de servicios, productos y otros recursos que ofrecen los destinos turísticos, podrían producir la repetición de la visita por medio de la recomendación boca en boca a los familiares y amigos del turista. Asimismo, la investigación muestra que la emoción de temor es el mediador entre el valor percibido del destino y la satisfacción de los turistas. Aunado a ello, los autores destacan la importancia de la imagen del destino en la fidelidad hacia el mismo, por lo que la lealtad puede entenderse a través de las relaciones causales que se establecen entre la imagen, la satisfacción y el retorno del turista.

Desde la perspectiva europea, un estudio en empresas turísticas de España realizado por Cobo, Aparicio y Hervé (2009), propone un modelo basado en las dos implicaciones estratégicas del marketing relacional (confianza y compromiso) de Morgan y Hunt (1994), la fidelización de clientes de Berry (1985) y el modelo de los mercados ampliados de Christopher, Ballantine y Payne (1991). En la que los autores definen el concepto factor relacional, como el conjunto de interrelaciones entre todos los agentes turísticos, públicos y privados, para lograr una experiencia satisfactoria en el turista. Asimismo, explican que la cooperación adquiere mayor importancia en el turismo, debido a su naturaleza sistémica, donde todos los agentes intervienen y deben unir esfuerzos para lograr un mejor servicio y la satisfacción final del turista. En este sentido, los autores establecen que el factor relacional es la herramienta del marketing relacional más apropiada para el sector turístico debido a que aborda tanto las relaciones integración y cooperación con los mercados y la fidelización del cliente.

Desde ese mismo tenor, Campón (2009) realizó su tesis de maestría en la que aborda el marketing relacional orientado a la fidelización del cliente en el desempeño de las MiPymes dedicadas al turismo rural de España. La autora identificó que los métodos mayormente utilizados por los gestores de turismo rural son la fidelización en el alojamiento y hostería, la satisfacción de las actividades recreativas, la lealtad en el retorno en temporadas vacacionales de los turistas; y confianza y compromiso en las relaciones horizontales y verticales con los mercados. Además, la autora establece que la fidelidad en el turismo rural puede ser entendida como la repetición o recomendación de un determinado destino o alojamiento de turismo rural, fuertemente influenciada por factores como la satisfacción, la calidad, el valor percibido, el trato personalizado, la hospitalidad y autenticidad del medio rural.

Por su parte Wakabayashi (2010) realizó un estado del conocimiento del marketing relacional en la que recopiló 111 artículos de 55 revistas científicas, donde el autor identificó como objetivos del marketing relacional a la satisfacción del cliente, la retención del cliente y la lealtad. A la confianza,

el compromiso, la cooperación, la cercanía y la calidad de la relación como constructos y al marketing directo, marketing de base de datos, marketing de uno a uno, gestión de la relación con el cliente, marketing de la lealtad como herramientas. Asimismo, en concordancia con lo expuesto por Agariya y Singh, (2011), el autor expone que el sector de servicios es el campo más estudiado por los investigadores del marketing relacional, cuya mayor incidencia se da en el área de servicios financieros y de seguros en países como Estados Unidos, Inglaterra y Australia.

Del mismo modo, Llamas, Castro y Espinoza (2014), realizaron una investigación en la que analizaron la relación causal entre la satisfacción y su influencia en la determinación de lealtad (actitudinal y conductual) en el contexto del comercio de automóviles en México. En la que visualizaron las dimensiones de marketing relacional: satisfacción, lealtad y confianza propuestos por Berry (2000), Ganessan (1994) y Morgan y Hunt (1994) respectivamente. Además, los autores identificaron que entre mayor sea la satisfacción percibida por los clientes hacia las agencias y los talleres automotrices, existirá un incremento proporcional en la lealtad actitudinal y lealtad conductual de los clientes.

Por otro lado, Gómez (2014), propone un modelo de marketing relacional basado en la fidelización que permita la atracción y retención de los alumnos de educación media superior hacia el estudio de alguna carrera del área científico-tecnológica. En donde se muestran adecuaciones del modelo de las ocho etapas realizado por Reinares (2002): identificar (necesidades de los estudiantes), informar (planes de estudio), atraer (más estudiantes), vender (más inscripciones), servir (en las funciones educativas), fidelizar (a los alumnos) y desarrollar la relación (alumno-institución) en Universidades de la Ciudad de México. En este sentido, la autora establece que es necesario se lleven a cabo acciones sistemáticas y coordinadas que permitan la atracción y retención de los alumnos en estas áreas. Todo ello con la intención de adaptarse a las necesidades de sus clientes y de facilitar la relación con los mismos.

Desde el punto de vista de los clientes Chen y Chen (2014), realizaron un estudio en el que analizaron las estrategias y las acciones incorporadas al marketing relacional en hoteles de China. Los autores determinan que la orientación del marketing relacional hacia la fidelización influye directamente en la percepción del turista respecto a la imagen corporativa del hotel y su calidad de servicio en los hoteles. Por otro lado, encontraron que las variables de Marketing relacional fidelización y lealtad, expuestas en este estudio concuerdan con los elementos establecidos por Berry, Zeithalm y Parasuraman (1996).

En este mismo sentido, LuJun, Maxwell y Kimball (2014) proponen un modelo de evaluación cognitiva que identifica los elementos compromiso y confianza como constructos mediadores en la relación entre la imparcialidad percibida del servicio (intenciones retorno) y la conducta (referencias de boca en boca) en hoteles de China. Los autores establecen que este tipo de publicidad a diferencia de otras formas de promoción, son relativamente menos costosas que la publicidad pagada y son más confiables por los destinatarios de las referencias. En este sentido, estos elementos pudiesen incorporarse a los programas de capacitación para aumentar la conciencia de los profesionales del turismo de entender cómo las experiencias del turismo con los proveedores de servicios resultan en la percepción de la calidad en el servicio, las emociones positivas y la confianza.

Igualmente, Narteh, Cudjoe, Kodua y Braimah (2014), realizaron una investigación de tipo cuantitativa en la que determinaron la aplicabilidad de las prácticas de marketing relacional y su impacto en la lealtad del cliente en Hoteles de lujo en Ghana. Los autores identificaron que las seis prácticas del marketing relacional (competencia, compromiso, manejo de conflictos, confianza, comunicación, y lealtad) tienen un efecto positivo en la fidelización de los clientes. Si bien es cierto que diversos investigadores ven la lealtad del turista como un fenómeno basado principalmente en la actitud; en esta investigación los autores sintetizaron las opiniones divergentes a través de un modelo de marketing relacional en lo base a lo propuesto por Christopher, Ballantine y Payne (1991) y Ganessan (1994).

Asimismo, Maggon y Chaudhry (2015), realizaron un estudio en el que se hace una revisión de la literatura del marketing relacional y Customer Relationship Marketing (CRM) en el sector de la hospitalidad y el turismo en India. En la que los autores analizaron desde las perspectivas de los clientes y la gestión de relaciones, un total de 78 artículos argumentativos y analíticos de 19 revistas líderes en hostelería y turismo. Los autores establecen que el CRM tiene sus raíces en el marketing relacional, en donde el tema central de todas las perspectivas es una relación de cooperación directa con los mercados; sin embargo, aún se tiene como objetivo mejorar la rentabilidad a largo plazo por medio de la comercialización basada en transacciones, con énfasis en la retención de clientes. Por lo que se cuestiona si en realidad ha ocurrido un cambio de paradigma en la gestión del marketing. Además, el estudio muestra cómo el marketing relacional y el CRM han avanzado en términos de áreas de enfoque, cambios de paradigma y análisis de datos; sin embargo, aún se encontraba en etapa de florecimiento para el sector turismo.

De igual modo, Dueñas y Duque (2015), realizaron un estudio en el que expusieron las variables del marketing relacional (satisfacción, motivación, confianza y compromiso) y la calidad de las relaciones (Universidad-Empresa) en instituciones educativas de Colombia. En el que los autores identificaron la importancia de la comunicación permanente en la existencia de la confianza para el establecimiento de acuerdos de trabajo y el compromiso como elemento imprescindible para la articulación de los mismos.

Por su parte Guadarrama y Rosales (2015), realizaron un análisis de diferentes estudios centrados en la satisfacción, lealtad, gestión de relaciones con los clientes y su repercusión en resultados organizacionales del sector industrial en República Dominicana. Los autores determinaron que el marketing relacional supone una mayor rentabilidad y crecimiento por parte de la empresa, en tanto los objetivos pasan de la participación en el mercado a la participación en los clientes; y las relaciones con sus competidores dejan de ser de enfrentamiento y pasan a ser de cooperación. Asimismo, explican que resulta menos costoso para las organizaciones retener clientes que captar nuevos. En este sentido, los autores establecen que las empresas bien posicionadas en el mercado por su valor, hacen que clientes reales o potenciales se vean atraídos por la empresa. Además, identifican que el marketing relacional dinamiza el aprendizaje de la empresa acerca de sus clientes, de cómo estos modifican la empresa y emergen como un valor agregado, potencializando la satisfacción y la calidad del servicio.

En este mismo sentido, Sarmiento (2016) realizó un estado del arte en la que proporciona de manera detallada, selectiva y crítica toda la información publicada sobre el concepto del marketing relacional con base en 40 definiciones estudiadas por Harker (1999), 50 por Dann y Dann (2000) y 72 por (Agariya y Singh, 2011). El autor identifica que el marketing relacional es un proceso que puede y debe aplicarse a cualquier tipo de sector, constituido por las fases de identificar, establecer, desarrollar, mantener y si es necesario terminar la relación. Asimismo, el autor concibe al entorno empresarial como amplio, entendiéndolo por las relaciones existentes entre la empresa y los actores que la rodean mediante un proceso que lleva a la consecución de beneficios mutuos a través de la creación de valor. En este sentido, establece que, aunque fue Berry (1983) quien introdujo el concepto de marketing relacional por primera vez, la definición más adecuada es la proporcionada por Grönroos (1994).

Desde la perspectiva empresarial mexicana, Llamas, Cruz, Ramírez y Duarte (2016) realizaron un estudio en el que analizan las dimensiones de marketing relacional (satisfacción, confianza y lealtad) y sus implicaciones estratégicas en la fidelización en el mercado de restaurantes de México. Los autores establecen que el constructo confianza en las relaciones de calidad es precedido por la satisfacción y que ambos tienen un impacto positivo en la generación de lealtad de los consumidores. También explican el impacto positivo entre la lealtad conductual y actitudinal reflejada en la percepción de factores afectivos como las experiencias positivas, comprensión, preocupación y cumplimiento de promesas, influyen directamente en la competitividad del sector restaurantero.

A su vez, Campón-Cerro, Hernández-Mogollón y Alves (2017), realizaron una investigación en la que explican el funcionamiento de la lealtad del cliente como factor clave para el mejoramiento de resultados a largo plazo en empresas de turismo rural en España. Los autores muestran la existencia de un impacto significativo de la imagen de destino sobre la satisfacción general del turista. Además, explican que la imagen constituye el segundo antecedente de la lealtad después de la satisfacción. Asimismo, los autores establecen que los programas de desarrollo del turismo rural orientados al mercado deben contar con entidades que coordinen estrategias e iniciativas de marketing a nivel de destino; incluyendo la planificación, el desarrollo de productos, la evolución de imagen, la calidad y la satisfacción.

Como podemos observar en literatura del marketing relacional, el concepto continúa evolucionando tanto en sus definiciones como en sus técnicas de aplicación; sin embargo, el propósito central continúa siendo creación de valor mutuo a partir de un proceso de gestión en el que se desarrollan las relaciones duraderas con todos los involucrados. Por lo que, es posible observar que los elementos como: la confianza, el compromiso, la cooperación, la cercanía y la calidad de la relación son reconocidos como constructos del marketing relacional y el marketing directo, marketing de base de datos, marketing de uno a uno, gestión de la relación con el cliente, marketing de la lealtad como herramientas; esta situación concuerda con autores como Das, (2006); Wakabayashi (2010); Egan (2011) y Sarmiento, (2016). También se observa que los modelos mayormente utilizados son los desarrollados por Morgan y Hunt (1994), Christopher, Ballantine y Payne (1991) y Reinares (2007).

En el caso de los antecedentes analizados para este estudio, se observa que los constructos de marketing relacional que mayormente se utilizan en el turismo son: la lealtad, la imagen del destino,

la satisfacción y los elementos de las relaciones de intercambio (Bordonaba y Garrido 2001; Cobo, Hervé y Aparicio 2007; Campón 2009; LuJun, Maxwell y Kimball 2014; Campón, Hernández y Alves 2017). Por otro lado, en la literatura consultada se observó que no existen estudios que analicen la contribución de los factores confianza y compromiso como elemento del desempeño de las actividades de ecoturismo y cómo éstos contribuyen a la sustentabilidad comunitaria.

### **II.3. El enfoque de la sustentabilidad comunitaria en el ecoturismo**

En la literatura consultada se identifican diferentes estudios como los realizados por López-Guevara, 2014; Velázquez *et al.*, 2015; Rosas y Correa, 2016, que desde una perspectiva en los emprendimientos sociales, vinculan la sustentabilidad con el desempeño de la actividad ecoturística en zonas rurales y ésta a su vez con la percepción de desarrollo por parte de las comunidades indígenas con esta tipología de turismo. A continuación, se analiza cada uno de los conceptos de manera específica y se revisa la relación entre las variables analizadas.

En el informe de la “*Comisión Mundial para el Medio Ambiente y Desarrollo*” en 1987, la entonces directora de la Organización Mundial de las Naciones Unidas (ONU), presentó el documento “*Nuestro Futuro Común*” en el que define el desarrollo sustentable como “aquél que satisface las necesidades del presente, sin comprometer las posibilidades de desarrollo de las futuras generaciones” (Brundtland, 1987). Así pues, el concepto de sustentabilidad se difundió a nivel mundial, siendo abordado por una variedad de autores, intérpretes y promotores que han dado sus enfoques, estrategias y metodologías, las cuales han adoptado y adaptado el término, ocasionando que se perciba como un área de estudio que abarca diversos métodos y complejidades.

En este sentido autores como Foladori y Tommasino (2002), proponen que la definición de sustentabilidad debe ser analizada desde una visión tridimensional en la que se consideren los elementos económicos, ambientales y sociales. Por lo que los autores construyen el modelo aceptado del desarrollo sustentable con las dimensiones económicas (Foladori y Tommasino 2002; Negrete, Martínez, Liviano y Ortiz 2009;), medio ambientales (Barrera 2003; Monchón 2008) y sociales (Toledo 2000; Medina, Jiménez, Vega y Becerra, 2011). Sin embargo, autores como Ramos (2009); Toledo y Barrera (2010); Barkin (2010); Ibáñez y Cabrera (2011); Velázquez *et al.* (2013) establecen que la propuesta emanada de lo social y contempla los elementos culturales como necesarios para aproximarse al desarrollo sustentable.

En las últimas décadas se han realizado diferentes estudios que abordan la sustentabilidad como un factor de desarrollo y la vinculación de ésta con el desempeño de las actividades productivas como el ecoturismo. En la que de acuerdo con la Sociedad Internacional de Ecoturismo por sus siglas en inglés (TIES), el ecoturismo implica la valorización de la cultura, el respeto y el conocimiento más profundo de otras formas de percepción del entorno (TIES, 2013). En este sentido Goodwin (2008), señala que el ecoturismo surge como estrategia de aminoramiento del impacto ecológico de la actividad turística y como vía de disminución de pobreza en zonas indígenas.

Por su parte Daltabuit y Valenzuela (2010) desde una perspectiva social, visualizan al ecoturismo como una opción planteada para alcanzar el desarrollo sustentable con la participación directa de las

comunidades rurales para aprovechar racional y adecuadamente el patrimonio natural y cultural. Asimismo, la WWF, 2001 establece que el ecoturismo ha aportado estrategias de conservación de las tradiciones locales y al bienestar social, en paralelo al desarrollo.

Desde la perspectiva de la “comunalidad” para Martínez-Luna (2003) el desarrollo y la comunidad, se aprecian como dos conceptos con la imposibilidad de coincidencia, sin embargo, define una estrategia de adecuación de las comunidades para permanecer como tal, a pesar de los cambios que origina el desarrollo mismo. Por otro lado, según Díaz (2004), en la comunidad se practica la sustentabilidad sin tener que entender conceptos escritos; en el sentido de que la cosmovisión muestra la visión integradora del hombre con la naturaleza (Velázquez *et. al* 2013). En este punto se observa una discrepancia entre enfoques, pues mientras para Martínez-Luna (2003) no existe coincidencia entre desarrollo y comunalidad, para Díaz (2004) es parte integral en el desarrollo de la comunidad. Por lo que, para entender la sustentabilidad y el desarrollo en las comunidades indígenas, es necesario abordar el concepto de la comunalidad desde sus orígenes.

En el contexto de la lucha por la recuperación de los recursos forestales de la Sierra Juárez en la década de los años 80, surgieron algunas empresas forestales de carácter comunitario. Lo anterior sucedió como una de las consecuencias en la finalización del régimen de concesiones gubernamentales a empresas públicas y privadas, que habían provocado un proceso extractivo a gran escala de los recursos maderables en esta región (López, 2007). Por lo que, con el fin de dinamizar a estas empresas comunitarias, algunos pobladores de estas comunidades tuvieron la necesidad de acceder a una formación superior en diversas carreras como la administración, la antropología, la lingüística, el derecho y la educación (Merino, 2004). Asimismo, surge la Unión de Comunidades y Ejidos Forestales de Oaxaca y la Unión de Comunidades Mixes, Zapotecas y Chinantecas, como organización encargada de brindar asesoría técnica a estas empresas comunitarias desde la misma perspectiva indígena y como una alternativa de inserción al mercado (Chapela, 2007).

Según Gasca (2014), esta situación incentivó el desarrollo local en estas zonas indígenas, debido a que coadyuvó a armonizar las formas de gobierno comunales, a generar mayores empleos y a mejorar las prácticas en el uso de los recursos naturales. Por su parte, González y López (2008) desde una perspectiva social, establecen que el objetivo del desarrollo local no sólo debe ser entendido desde el ámbito económico; debido principalmente a que este concepto representa un proceso dinámico de ampliación de capacidades y acciones de todos los integrantes de la comunidad.

En este sentido los antropólogos indígenas oaxaqueños Floriberto Díaz Sánchez y Jaime Martínez Luna, acuñan el término “comunalidad” como la lógica con la que se define y articula la vida social y las formas de organización de las comunidades indígenas de México. En la que, la comunalidad representa una contribución epistémica, que da cuenta de procesos de apropiación de la naturaleza de una manera alterna a la ortodoxa visión e instituciones del proyecto civilizatorio occidental (Barkin, 2010). Por lo que este concepto fue percibido por diversos autores, como una definición del desarrollo propio de las comunidades indígenas que comparten un territorio común, profundidad histórica, conocimientos y prácticas culturales (Rendón, 2002; Maldonado, 2002; Montes, 2003; Korsbaek, 2009; Rosas, Correa y Cruz, 2013).

La comunalidad es una palabra que emerge para integrar las preocupaciones e insatisfacciones de los pueblos originarios de Oaxaca, que a su vez es un concepto arrancado de procesos concretos de vida, que ha estado ahí, como un razonamiento natural, que ha resistido los embates del pensamiento, impuesto por el razonamiento del poder hegemónico (Martínez-Luna, 2015). Desde esta perspectiva y partiendo de la idea de que la comunalidad es una forma de nombrar y entender al colectivismo indígena. Maldonado-Alvarado (2002), explica que la comunalidad es más que un gusto por lo gregario; siendo en realidad un componente estructural de los pueblos indios.

Por su parte Korsbaek (2009), menciona que el núcleo de la comunalidad está formado por el territorio común (uso y defensa del territorio comunal); el poder comunal (participación en la asamblea y en los cargos civiles y religiosos), el trabajo comunal (tequio y ayuda mutua interfamiliar); la educación tradicional y la fiesta (mediante la participación colectiva); el derecho indígena (derechos de personas que no se piensan a sí mismas sin la colectividad a la que pertenecen); la lengua propia (inherente a la comunidad pero que no los centralizan como un rasgo característico) y la cosmovisión (elementos culturales que los identifican como sociedad y que explican la relación hombre-tierra). Entonces para poder comprender a la comunalidad es necesario reconocer que su análisis parte de cuatro elementos fundamentales: tierra, trabajo, autoridad y cultura (Díaz, 2007).

En este sentido Ruiz (2015), establece que la comunalidad se mantiene con las prácticas históricas, que son delegadas a las generaciones futuras a través de la responsabilidad, en la que comunidad reorganiza la sociedad como acto colectivo. Asimismo, Sigüenza y Aquino (2008) mencionan que en la comunalidad se observa la coexistencia simultánea del hombre con la naturaleza, que se recrea y cobra sentido en el día a día de la vida comunitaria. En el entendido de que la comunalidad no es ni teoría, ni práctica; sino es un saber de los que están en contacto con la tierra, el trabajo y las personas (Martínez-Luna, 2014). Por su parte Fuentes (2012), señala que una comunidad indígena no se entiende sólo como un conjunto de casas, sino de personas con historia, pasada, presente y futura que no pueden definirse sólo físicamente, sino también espiritualmente en relación con la naturaleza. Cabe mencionar que en este punto de la literatura se observa una cierta similitud con el discurso de la sustentabilidad de Brundtland (1987) y las dimensiones del desarrollo sustentable que mencionaban Foladori y Tomasino (2002).

En las comunidades indígenas se observa una notable vinculación con el territorio, en el que la naturaleza los define y articula con base en su cosmovisión. En este sentido Martínez-Luna (2003), señala que el territorio constituye la base de la reproducción física y social de cualquier pueblo. Asimismo, Robles y Cardoso (2007), señalan que, “la tierra es un bien de todos, por lo que su cuidado es y en la actualidad seguirá siendo de todos” (Díaz, 2007). Lo que significa que los recursos naturales y la energía parten del origen de la propiedad de la comunidad, es decir de todas las familias (Martínez-Luna, 2010). Esto ofrece una explicación de la conservación de la diversidad natural en los territorios comunitarios.

Un punto destacable en la historia de la comunalidad, es que si bien es cierto que esta se define como un concepto teórico-práctico venido de las comunidades indígenas para explicar la manera en la que desempeña la vida comunitaria y se percibe el desarrollo; la comunalidad surgió en un contexto de

lucha contra las políticas resultantes del neoliberalismo, que amedrentaban su territorio y por ende su estilo de vida (Harvey, 2011). Sin embargo, las comunidades indígenas han logrado establecer mecanismos de adecuación para aceptar los elementos de cambio, con el cuidado de conservar la esencia de su existencia en torno a la comunidad (Velázquez *et al*, 2016).

Con base en lo anterior Martínez-Luna (2003), establece que la adecuación ha sido la acción resultante en cada etapa histórica como proceso de resistencia ante los embates del neoliberalismo. Asimismo, Sigüenza y Maldonado (2008), señalan que la adecuación motivó a las comunidades indígenas a generar un modelo de “desarrollo comunalitario” que genera sus propias instancias de reproducción social e implica la apropiación social de la naturaleza como base de la sustentabilidad; la comunalidad como modelo político; la comunalidad como comportamiento; y el intercambio y la complementariedad como razonamiento económico.

En este sentido, la comunalidad se visualiza como fórmula de existencia colectiva, que comparte ciertos rasgos con las posturas contra-hegemónicas y prácticas socialistas que parten de la necesidad de contraponerse a occidente (Maldonado, 2008). Sin embargo, el desarrollo comunalitario no es un modelo que impongan fuerzas externas o ajenas a la región, sino es la respuesta que se desprende de sus capacidades y materialidades, a las que se ha apropiado socialmente (Ruiz, 2015). Por lo que Martínez-Luna (2010), recalca que no hay coincidencia en el desarrollo desde el punto de vista occidental y la comunalidad.

Con base en lo anterior, López (2014), identifica diferentes situaciones que pueden propiciar el conflicto entre el desarrollo y la comunalidad: compartencia vs competencia (los objetivos planteados de manera colectiva, frente al pensamiento individualista); comunalidad vs democracia (en el sentido de que la asamblea general de comuneros representa el sentimiento de todos para alcanzar las metas consensuadas, frente a la democracia como medio para ejercer el poder por medio de sus representantes en quienes delegan el poder y no participan en la toma de decisiones) y naturolatría vs homolatría (la visión de respeto al entorno, en el sentido de que la naturaleza no es propiedad individual sino pública y por lo tanto su manejo es de tipo social, frente a al deseo de los individuos de ser dueños de recursos para emplearlos a favor del beneficio personal).

Asimismo, el autor observa la propiedad comunal vs la propiedad privada (la naturolatría privilegia el uso compartido de la tierra y del pensamiento, frente a la homolatría que genera propiedad privada); la educación comunal vs la educación del Estado (desprestigio del método científico mediante el cual se asume la existencia de una verdad objetiva y única) y la resistencia vs la imposición (en cuanto a que las metas y los medios emergen desde la organización comunitaria frente a los modelos impuestos por las instituciones).

De acuerdo con Velázquez *et al*. (2013), uno de los elementos centrales de la comunalidad es la autodeterminación, la cual permite reproducir la autonomía en los ámbitos cultura, tecnología y derecho propio. En este mismo sentido Rosas y Correa (2016), explican que la autodeterminación es condición inherente a la comunalidad y que esta a su vez genera las condiciones para la autonomía a través de decisiones consensuadas que aseguran la vinculación de lo social, lo económico y lo ecológico. Por lo que Martínez-Luna (2010), establece que existen varios tipos de autodeterminación:

la territorial, la económica, la educativa, la jurídica, y la cultural; sin embargo, el autor menciona que la autodeterminación económica y territorial, están completamente vinculadas.

Por su parte Korsbaek (2009), establece que los elementos que posibilitan la autodeterminación territorial son: el territorio, el trabajo y el poder político comunal. Con lo que se afirma que la autodeterminación territorial es posible siempre y cuando se cuente con el consenso de la comunidad y asimismo se participe en las decisiones a través del trabajo (Martínez-Luna, 2002). Desde la perspectiva económica Rosas, Correa y Cruz (2013), explican que, debido a la existencia de elementos como la reciprocidad y las formas de racionalidad alternas al mercado, se han construido alternativas como economía solidaria, en la que se toma a la autodeterminación como elemento central. No obstante, para alcanzar la autodeterminación económica es necesario primero pasar por la autodeterminación territorial, ya que desde la comunalidad se reconoce que “sin territorio no hay pueblo” (Martínez, 2010).

Por otro lado, Barkin (2010), señala que en América Latina hay grupos significativos, organizados en alianzas de comunidades, que están construyendo estrategias y alternativas para impulsar sus propios programas de desarrollo, bienestar social, capacidad de organización autónoma y conservación ambiental. Estas comunidades formulan como el “buen vivir” en la región andina, el comunalismo en Centroamérica, la comunalidad en Oaxaca o el “mandar obedeciendo” del pensamiento zapatista en Chiapas (Fuente, 2012). Por lo que se observa que en otras latitudes de México se comparten los mismos elementos marcados por el pensamiento comunal.

En este sentido, Maldonado (2002) señala que la comunalidad no es una cualidad exclusiva de los pueblos de Oaxaca, sino que persiste en numerosas comunidades rurales en las cuales se mantienen vigentes las relaciones de reciprocidad y participación social en cargos, asambleas, trabajos colectivos, fiestas, la organización social y la propiedad comunal del territorio. Sin embargo, la diferencia radica en la conservación de estos elementos o la pérdida de los mismos, resultante del proceso de *desindianización* promovido por el neoliberalismo y la globalización, que al buscar homologarlo todo a su perspectiva lineal y progresiva, niega la vida latinoamericana que se basa en la heterogeneidad humana (Bonfil, 2005; Ruiz, 2015).

En la literatura académica, se observa que la comunalidad es un tema que involucra diversos enfoques de lo social, por lo que se observan algunas discrepancias entre los autores consultados. Sin embargo, los planteamientos de la comunalidad continúan visualizándose como una estrategia para afianzar la cohesión, identidad social y movilización de los actores locales en busca del bienestar común (Mathus *et. al* 2010, Pérez *et al.* 2012; López 2014; Velázquez *et. al.*, 2015; Rosas y Correa 2016). En este sentido, es conveniente retomar la interpretación de sus enfoques con la finalidad de avanzar en la revisión de las propuestas de ecoturismo en la comunalidad.

#### **II.4. Ecoturismo y sustentabilidad comunitaria**

Dada la naturaleza de la actividad ecoturística en zonas indígenas, es necesario recurrir a la comunalidad como eje de análisis sobre los fenómenos que han determinado históricamente la configuración del espacio rural y las percepciones de desarrollo de las comunidades (Pérez *et. al.*

2012). Por lo que se procede a la revisión de los trabajos que anteceden a la presente investigación. En este apartado, se orientará al lector por los diferentes enfoques que se le ha dado al ecoturismo y su vinculación con la sustentabilidad comunitaria.

En el contexto de que el ecoturismo ha incorporado elementos sociales, como la comprensión y la valoración de la cultura de las comunidades receptoras, se marcan las pautas a un área de estudio, que involucre la propuesta de un modelo de gestión de los recursos naturales y económicos basada en los actores. En este sentido Barkin (2010), señala que la valorización de la cultura, el respeto y el conocimiento más profundo de otras formas de percepción del entorno, son elementos que junto con la conservación del medio natural, han aportado estrategias de conservación de las tradiciones locales y bienestar social, paralelo al desarrollo sustentable.

En este sentido, el ecoturismo ha hecho referencia a la valorización de la cultura, prosperando en contextos de poblaciones indígenas con regímenes comunitarios (WWF, 2001). En el caso de México, la Secretaría de Turismo (SECTUR), señala que el ecoturismo es una alternativa del turismo tradicional con el agregado de ofrecer al visitante la apreciación del medio natural y la convivencia con las comunidades, para observar la cultura de la mismas (SECTUR, 2010). Asimismo, Muñoz y Gómez (2017), señalan que el turismo es una actividad económica de gran relevancia en muchos países, debido a que éste es concebido como un generador de riqueza. Cabe mencionar que esta situación es observada en la literatura por medio de iniciativas, conferencias y acuerdos, donde diversos organismos e instituciones internacionales resaltan la importancia de adoptar una serie de principios para hacer del turismo una actividad sustentable.

Con base en lo anterior Daltabuit y Valenzuela (2010), realizaron un estudio para la Universidad de Valencia, en el que identificaron diferentes áreas de oportunidad para alcanzar sustentabilidad en el desarrollo de la actividad ecoturística. Además, los autores determinaron que para que esta fuera posible, era necesario contar con la participación directa de la comunidad, mediante una gestión organizada, aprovechando racional y adecuadamente el medio ambiente y los elementos culturales. Este hecho, representó la principal relación entre ecoturismo y sustentabilidad comunitaria.

Por su parte Pérez, Juárez, Ramírez y Arnaiz (2010), centran su atención en la contribución del ecoturismo en el desarrollo de las empresas que conforman la Red de Turismo Alternativo Totaltikpak (RETA) en Veracruz, México. Se trata de un trabajo explicativo en la que por medio del método cuantitativo a través de 51 cuestionarios aplicados a dirigentes de las empresas y personal operativo. Los autores observaron que a pesar de la ausencia de la comunalidad entre los actores la confianza al interior de cada empresa era alta debido a la existencia de reglamentos y la vecindad. Asimismo, los autores señalan que la confianza en esta red de empresas recaía en las relaciones colaborativas intercomunitarias y el vínculo con organismos gubernamentales desde las cuales se transfirieron recursos para el desempeño de la actividad ecoturística.

En esta misma entidad Moreno (2012), realizó una investigación de tipo explicativa en la que analizó los procesos y experiencias de manejo comunitario de recursos naturales en el ámbito geográfico, histórico y cultural de la Sierra de Santa Marta. El autor establece que la tierra, los pastos, el ganado, el agua, la pesca y el ecoturismo se muestran como recursos, que bajo el manejo colectivo les han

permitido sobrevivir a diferentes comunidades indígenas, evitando en gran medida, tener que recurrir a la migración. Además, señala que es importante abordar la sustentabilidad desde la perspectiva de las comunidades indígenas bajo las características de solidaridad y cooperación: tierra y comunidad, asambleas comunales, autonomía y tequio; con el fin de crear un modelo continuo que permita el desarrollo comunitario y que consolide los procesos de adaptación a la tecnología y el mercado basado en la autogestión.

Ramos y Marín (2012), realizaron un estudio en el que analizan el papel que juegan las empresas comunitarias en el desarrollo local en zonas con bajo Índice de Desarrollo Humano (IDH) en la Sierra Juárez de Oaxaca (SJO). Este estudio de tipo explicativo utilizó el método mixto a través de entrevistas a profundidad a 13 gerentes de empresas comunitarias y cuestionarios a empleados de las mismas. Los resultados del estudio señalan que las empresas comunitarias, ubicadas en municipios con bajo IDH en la SJO, no participan en el desarrollo local dado que no tienen acceso al crédito, ni a la capacitación; además existe un desconocimiento de una cultura empresarial, por lo que obtienen bajos ingresos monetarios por la venta de sus productos.

Los autores reconocieron la presencia de los elementos territorio; asamblea (decisiones por consenso); servicio gratuito como ejercicio de la autoridad; trabajo colectivo como recreación; y los ritos y ceremonias como expresión de la cosmovisión presentes en la comunalidad, en los pueblos que integran esta red. Además, señalaron que las empresas comunitarias participan parcialmente del desarrollo local, ya que han permitido la permanencia de los miembros de la comunidad ante la migración, sin embargo, no han logrado superar el círculo vicioso de la pobreza, ni se ha logrado hacer eficiente el funcionamiento de los mercados para las empresas comunitarias.

En este mismo sentido, Pérez *et al.* (2012) realizaron una revisión teórico-metodológica, en la que identificaron las distintas orientaciones que han surgido en torno a la comunalidad en el turismo rural, siendo estas: el territorio y recursos como base del aprovechamiento turístico, la organización comunitaria en la prestación de servicios, el trabajo mutuo y la reciprocidad para el desarrollo del turismo rural, y los elementos culturales propios para su configuración en el turismo. Los autores establecen que, para el estudio de la actividad turística en el espacio rural, es necesario que las comunidades cuenten con recursos naturales y culturales de amplia potencialidad recreativa, donde la actividad sea impulsada por actores internos.

Además, señalan que, si bien es cierto que la comunalidad no puede ser asumida como una propuesta de acción o categoría de análisis para el conjunto agrario, sí puede aportar al estudio de los mecanismos sociales y de interacción con la naturaleza; que a su vez caracterizan a ciertas comunidades, que han incursionado en el aprovechamiento recreativo de sus recursos y la prestación de servicios turísticos que han dinamizado su economía y aportado a su desarrollo.

Desde la perspectiva académica Marín (2012), presentó su tesis de maestría en la que realiza un análisis de los conceptos de marginación, pobreza y desigualdad, así como sus formas de medición, control y abatimiento para comprender mejor el escenario de las comunidades indígenas de la SNO. El autor establece que el diseño y la creación de estas empresas se había realizado de manera empírica; sin embargo, observó un interés manifiesto para colaborar con actores externos como las

universidades y las instituciones públicas en temas de consultoría y capacitación en materia técnica, contable, legal, administrativa y promocional.

Esta situación se explica, debido a que el estudio empírico arrojó que las empresas comunitarias encuestadas no empleaban los elementos de mercadotecnia de manera formal, ya que la mayoría de estas empresas satisface sólo el mercado local. Asimismo, el autor identificó a la propiedad comunitaria de la tierra; los aportes del trabajo más que de capital; la organización campesina como medio de control del proceso productivo; y el arraigo a los aspectos culturales de la región, como aspectos ligados a la comunalidad que dinamizan el desarrollo de los pueblos mancomunados de la SNO.

En esta misma región Fuente y Ramos (2013), realizaron una investigación en la que se analizaron los enfoques de la economía ecológica y la economía solidaria en las empresas de ecoturismo en la SNO. Los autores señalaron que las premisas de la economía ortodoxa han servido de criterios para impulsar y evaluar al patrimonio como una simple mercancía. Además, desde la perspectiva de la comunalidad identifican algunas alternativas y procesos de desarrollo, en la que los elementos territorio, trabajo, autoridad y cosmovisión; fungen como propuestas epistémicas para la construcción de otra economía posible con base en la reciprocidad.

Por su parte, Velázquez *et al.* (2013) realizaron una investigación explicativa de tipo cualitativa usando instrumentos de fenomenología para observar, caracterizar, clasificar y construir indicadores ambientales y de sustentabilidad en zonas indígenas con ecoturismo. En la que se realizaron, entrevistas a 86 expositores de las comunidades con presencia de ecoturismo en México. El estudio arrojó que uno de los factores de retorno del turista a las comunidades indígenas era el desarrollo y que la mayoría de los emprendimientos se concentraban en los estados de Veracruz, Chiapas y Oaxaca.

Asimismo, los autores señalan que los aspectos culturales son los que pueden contribuir a la explicación de la convivencia respetuosa del hombre con el ambiente. Cabe mencionar que en este estudio se establecieron las pautas para la utilización de una metodología para la sustentabilidad, adecuándolas a las comunidades indígenas. Por lo que se aportaron los indicadores de la sustentabilidad comunitaria con base en la comunalidad de Martínez-Luna (2003): Cultura, Adecuación, Tradición y Cultura Propia.

De igual modo, Rivera (2013) presentó su tesis doctoral para la Universidad Autónoma de Honduras, en la que se analizó la importancia y el papel que desempeña el turismo como factor de desarrollo y crecimiento en los procesos de desarrollo sustentable. La autora aborda el origen y significado del turismo comunitario en empresas de El Salvador, en donde identifica a la participación comunal, el empoderamiento, la sociabilidad y la autogestión como las dimensiones del “Turismo comunalitario”. Además, establece que el turismo gestado por los propios pueblos, podría ser capaz de promover el desarrollo integral para las comunidades rurales, a través de la generación de empleo e ingresos económicos complementarios; fomentando así la asociatividad y la distribución justa de los ingresos; contribuyendo a la conservación del medio ambiente. Asimismo, la autora señala que el desarrollo

sustentable sólo tiene sentido, cuando hace referencia al ser humano. En este punto se observa al comunismo en El Salvador en paralelo a la comunalidad en Oaxaca, México.

Por otro lado, Palomino, Gasca y López (2016), centran su atención en el análisis de las zonas de captación para el ecoturismo e identifican que las zonas están repartidas en ocho comunidades principales, unidas a través del establecimiento de una ruta principal en la SNO. En este estudio se determinó que la sustentabilidad comunitaria, fue resultado de la posibilidad de establecer acuerdos, códigos y reglas a fin de constituir instituciones formales que además de que regularan el acceso, uso y usufructo de los recursos del territorio mediante sus propios estatutos. También, identificaron que uno de los retos principales para las comunidades indígenas es no sucumbir a las exigencias del mercado que promueve la adaptación a sus requerimientos y exigencias, a costa de suprimir su esencia. Lo anteriormente planteado concuerda con lo señalado por Arana-Marroquín (2007), quien establece que la comunidad deja de ser autárquica y necesitada de dinero, orienta toda su economía hacia el mercado subsumiendo la cultura, las tradiciones en la necesidad de introducirse al mercado, a la economía global.

En este mismo sentido López-Guevara, (2014) realizó su tesis doctoral para la Universidad de Girona, en la que analizó el capital social en este tipo de emprendimientos en comunidades indígenas de la SNO, utilizando instrumentos cualitativos con base en la etnología. En este estudio el autor identificó que el mayor reto para los grupos y comunidades indígenas que impulsan estos emprendimientos, es mantener sus formas de organización social y productiva, misma que ha permitido su permanencia, debido a la reproducción de su sentido comunitario y como parte de los estatutos del Mancomún en 1998.

Asimismo, Velázquez, Morales y Solana (2014), realizaron una revisión de las características que definen la sustentabilidad como base del desarrollo local de las comunidades indígenas. En la que, en el estudio explicativo de tipo cualitativo, se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a usuarios y prestadores de servicios microfinancieros en las comunidades indígenas. Los resultados del estudio arrojaron que en estos servicios se incluyen indicadores de la comunalidad, así como en los usuarios se percibieron elementos de desarrollo local. Los autores señalan que el desarrollo local debe contemplar la percepción de los participantes, debido a que han observado que los conceptos sobrepuestos de desarrollo no son suficientes para entender y orientar el desarrollo de las comunidades indígenas.

En el caso de Europa Gómez, Zavala y Marín (2014), realizaron una investigación de tipo explicativa en la que analizan la innovación a nivel microeconómico (microinnovación) e incorporan el componente de sustentabilidad desde la perspectiva de los agentes económicos individuales. El método utilizado para este estudio fue de tipo cualitativo a través de entrevistas semi-estructuradas a gerentes de ocho empresas de tamaño micro en España.

Los resultados de este estudio señalan que la innovación es el medio para el crecimiento económico de las MiPymes, debido a que las empresas que cuentan con esta categoría han logrado mantenerse en el mercado y crecer de una manera considerable. Sin embargo, para que una innovación garantice su permanencia en los mercados los procesos deben ser sustentables y socialmente responsables. En

este sentido los autores establecen que no se puede entender la innovación sin la sustentabilidad basada en los actores que desarrollan el proceso creativo. Cabe mencionar que en este estudio se observan algunas iniciativas de sustentabilidad con base en los actores, por lo que se considera relevante para la presente investigación.

En el contexto del ecoturismo en zonas indígenas de México, Velázquez, Gómez, Gaytán, Flamenco y Núñez (2014), realizaron un estudio en el que, desde la perspectiva de la comunalidad, analizan las dimensiones del desarrollo sustentable en los servicios y actividades de ecoturismo en comunidades indígenas de México. Se trata de una investigación explicativa de tipo cuantitativa a través de cuestionarios realizados a 35 habitantes de 13 zonas indígenas con ecoturismo. En donde se identificó al desarrollo local como dimensión económica y la sustentabilidad comunitaria como dimensión social y ambiental en las variables del estudio.

Los resultados de la investigación arrojaron que, desde la perspectiva comunitaria, en el ecoturismo indígena existe relación positiva de las tres dimensiones del desarrollo sustentable. Asimismo, los autores contrastaron a los servicios turísticos tradicionales con el ecoturismo en comunidades indígenas en las que observaron que este ha logrado integrar los aspectos de comunalidad y conservación del ambiente a los servicios que ofrecen. Además, señalan que el ecoturismo es una forma de integrar la dimensión económica del desarrollo sustentable y adaptar el desarrollo a la cosmovisión de las comunidades indígenas. En congruencia con la estrategia de resistencia llamada “adecuación” propuesta por Martínez-Luna (2003).

Con base en una revisión de la literatura del turismo sustentable en comunidades indígenas Ibáñez (2014), realiza un análisis exploratorio que permitió detectar las fortalezas, debilidades, amenazas y potencialidades de las comunidades costeras con ecoturismo de Baja California Sur (BCS). Asimismo, el estudio empírico con base en la fenomenología permitió detectar las dimensiones: participación activa en el turismo, revalorización del patrimonio, apego a la cultura propia y sistema de vida comunal; a través de las entrevistas realizadas a los 34 informantes clave relacionados al ecoturismo en estas comunidades costeras.

Los resultados mostraron que en BCS existen más de 35 localidades rurales vinculadas con dicha actividad comparten como problemática la escasa infraestructura y la carencia de medidas de control de la afluencia turística. Además, se observó que el manejo sostenible del turismo se encuentra condicionado, al enfrentamiento de intereses y prioridades de los diversos niveles de gobierno, las incongruencias en la toma de decisiones y la escasez de personal capacitado. En este sentido, los autores afirman que las pequeñas localidades son más vulnerables a los efectos dañinos del turismo y, por tanto, debe tenerse especial cuidado en el desarrollo y seguimiento de dicha actividad.

En este mismo sentido, Gasca (2014), realiza un análisis sobre el surgimiento de las prácticas empresariales y los factores que hacen posible su funcionamiento en la SNO. El autor centra su atención en los alcances de la gobernanza comunitaria de recursos naturales y la lógica en que se inserta el trabajo cooperativo, mediante una investigación descriptiva del tipo cualitativo a través de entrevistas con actores clave de las comunidades de la SNO. Los resultados del estudio permitieron visualizar que los proyectos de ecoturismo han prosperado gracias al valor escénico y paisajístico de

la región; en los que la capacidad de establecer un sistema de arreglos institucionales a través de los estatutos comunales, ha sido el centro de las estrategias de conservación y regulación del aprovechamiento de los bosques comunitarios.

Asimismo, los autores establecen que las relaciones sociales con los elementos confianza y reciprocidad sean estas individuales o grupales, aparecen como recursos que pueden contribuir a explicar los procesos y estrategias en las redes de cooperación. Por otro lado, explican que en ocasiones se idealiza a las comunidades como mundos homogéneos, armoniosos e igualitarios; sin embargo, debe reconocerse que se trata también de espacios cruzados por divisiones de género, etnia, clase y prestigio, lo cual no evita la emergencia de tensiones y conflicto.

Por su parte, Velázquez *et al.* (2015), realizaron un estudio empírico en el que utilizaron estrategias de medición de la fenomenología con base a las variables desarrollo local y sustentabilidad comunitaria, a través de entrevistas estructuradas en ocho comunidades indígenas con proyectos de ecoturismo en la SNO. Los resultados arrojaron que si bien es cierto que el elemento “cosmovisión” propuesto por Martínez-Luna (2003), ha permitido la gestión responsable de los recursos; para las comunidades analizadas, el elemento económico se encuentra superando los aspectos de la comunalidad.

En este sentido los autores observan que el desarrollo local de estas comunidades se orienta hacia la incorporación del desarrollo económico como principal componente. Asimismo, los autores señalan que no se analizaron los elementos que pueden integrarse al elemento cultural de las comunidades indígenas en los destinos con ecoturismo y lo proponen para futuros estudios. Cabe destacar que este estudio permitió la aprobación de los indicadores para las variables desarrollo local y sustentabilidad comunitaria propuestas por Velázquez *et al.* (2013).

Por otro lado, Ruiz (2015) presentó su tesis doctoral, en la que realiza un análisis sobre la relación de los elementos que competen a la lucha de los pueblos por su autonomía en el Istmo de Tehuantepec, Oaxaca. El autor señala que las formas tradicionales de organización comunitaria plantean que la vida puede organizarse sin la necesidad de que del estado que regule sus formas de relacionarse, de pensar y hasta de comportarse. Además, el autor observa una gran gama de valores y sincretismos por parte de los pueblos originarios con base en la comunalidad; en la que la reproducción de la vida social gira en torno al territorio, el mar, la fauna y flora, y las representaciones de autoridad comunitaria.

En este mismo sentido, Velázquez, Ramos y Gómez (2015), realizaron un análisis sobre los requisitos e indicadores para certificar los servicios de turismo alternativo relacionados a los factores de comunalidad en un proyecto en San Mateo del Mar, Oaxaca. En la que los resultados permitieron visualizar que además de cumplir con las condiciones para ser considerada un destino atractivo para el desarrollo del ecoturismo; los habitantes de la comunidad muestran interés por compartir su medio natural, con los visitantes y convivir con los mismos. Sin embargo, no tienen contemplado el desarrollo de nuevos servicios, ni el aprovechamiento de los atractivos naturales con la inclusión de actividades ecoturísticas para visitantes interesados en las actividades extremas o de aventura. Asimismo, los autores señalan que los indicadores de la sustentabilidad comunitaria: cultura,

tecnología propia, adecuación y cultura, continúan siendo importantes para los habitantes nativos. Por lo tanto, la comunalidad puede observarse en términos de la cosmovisión de los pueblos originarios.

En este sentido, los autores puntualizan que cualquier proyecto de desarrollo como el caso del ecoturismo, debe ser considerado para garantizar la participación de las comunidades indígenas. Además, proponen que la inclusión del turismo alternativo impulsaría relaciones exitosas con personas externas, permitiría el intercambio de técnicas de mejora en el destino y establecería acciones para su conservación, en armonía con los miembros de la comunidad.

En el ámbito latinoamericano Monje (2015), realizó un estudio de tipo cualitativo en comunidades indígenas de Colombia, en el que analizó la unidad como pueblo indígena y las dimensiones del concepto “buen vivir”: el territorio como unidad básica de vida y supervivencia, la cultura como el eje fundamental del sustento, la espiritualidad, el gobierno social y la autonomía como la capacidad de decidir sobre su territorio basado en los tres principios rectores anteriores. Los datos resultantes de la investigación cualitativa a través de entrevistas, permitieron observar que la particularidad los procesos comunitarios vinculados al desarrollo sustentable radica en que los pueblos originarios hacen lecturas permanentes de los espacios naturales y de sus componentes; determinando tiempos, cantidades, movi­lidades, caminos, utilidad y aprovechamiento de las especies que forman parte de su entorno.

Asimismo, el autor establece que los pueblos originarios han demostrado históricamente que poseen los conocimientos ancestrales necesarios para su supervivencia a los cambios resultantes del supuesto desarrollo propuesto por el poder hegemónico. Por lo que un plan de vida es una respuesta a la sustentabilidad de los procesos indígenas, cuya base está fundamentada en una construcción permanente de sus espacios sociales y naturales, en ambientes justos para las partes y con respeto por sus construcciones sociales y culturales.

Por otro lado, Vázquez, Velázquez y Ramírez (2016) realizaron un análisis documental en la que se vinculó la gestión de los recursos naturales y turismo, a través de la hélice gestión comunitaria-sustentabilidad-turismo en el municipio de Capulálpam de Méndez, Oaxaca. Con el fin de obtener la participación comunitaria como eje fundamental para el bienestar particular de la población. Los resultados arrojaron que el trabajo se relaciona con el manejo sustentable de los recursos y que a su vez estos generan una relación armónica entre el humano y la naturaleza, generando la interrelación entre la comunidad y el turismo. Asimismo, los autores establecen que una adecuada gestión comunitaria sustentable permite responder a la satisfacción del turismo conservando los valores, creencias y saberes de la comunidad.

Además, señalan que la gestión comunitaria de la actividad turística permite reducir los índices de pobreza, brindando a la comunidad la oportunidad de un desarrollo local, social y económico que permite estimular en la práctica del turismo, la conciencia y responsabilidad para el cuidado de los recursos naturales y culturales. Así pues, el ecoturismo responsable actúa como reforzador de la gestión comunitaria de los recursos naturales, la eco-innovación y garantiza la protección ambiental. Por lo que los autores afirman que esta situación se desarrolla al incluir bienes y servicios novedosos

para generar un desarrollo equilibrado, sólo al considerar los ejes básicos de la sustentabilidad referidos al ambiente, la economía y la sociedad.

Por su parte Velázquez *et al.* (2016), realizaron un estudio en el que se definieron los aspectos culturales que se observan en la sustentabilidad comunitaria en un proyecto de ecoturismo en la región de la Mixteca Oaxaqueña. Esta investigación explicativa de tipo cualitativa se realizó a través de una entrevista a profundidad aplicada a una serie de agentes en el desempeño de actividad ecoturística. Con base en los resultados de las entrevistas, se recolectaron cinco categorías de aspectos culturales presentes en la sustentabilidad comunitaria: festividades, vestimenta tradicional, organización, música y lengua materna. Asimismo, el estudio establece que para alcanzar el concepto de turismo sustentable es necesario abarcar todas las dimensiones del desarrollo sustentable: económicos, ambientales y sociales. En este sentido, los autores establecen que la inclusión de todas las dimensiones en conjunto son garantes de la sustentabilidad para las comunidades indígenas con ecoturismo.

En el mismo contexto Velázquez, Gómez, Pérez y Gómez (2016), realizaron un análisis a través de un estudio de tipo explicativo utilizando la técnica mixta de los elementos de micro innovación en las actividades de ecoturismo indígena en México. Los resultados de la investigación apuntaron a que los elementos de micro innovación son considerados como adecuaciones en las actividades de ecoturismo en las comunidades analizadas. Además, se observó que la adecuación de elementos de micro innovación a la sustentabilidad es un proceso de acercamiento de las comunidades indígenas al desarrollo, pero con un principio de conservación de tradiciones y principalmente de comunalidad.

Asimismo, los autores señalan que, a diferencia de los servicios turísticos tradicionales, el ecoturismo en comunidades indígenas ha logrado integrar los aspectos de micro innovación, que permite observar el comportamiento de las comunidades frente al desarrollo y probar la estrategia de resistencia llamada adecuación propuesta por Martínez-Luna, (2003) y desarrollada por Velázquez *et al.* (2014).

Con base en lo anterior, Palomino, Gasca y López (2016), realizaron un estudio en el que se analiza la lógica que rige los principios de uso y gestión de bienes comunes a partir de la práctica del turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca. Esta investigación de tipo explicativa contenía un estudio empírico de tipo cualitativo mediante ocho entrevistas realizadas a informantes clave del ecoturismo en estas zonas. Los resultados permitieron observar que el funcionamiento y la gestión de las empresas ecoturísticas están permeados por la gobernanza comunitaria. En la que se muestran los elementos: régimen de tenencia social de la tierra, ubicación en áreas de alto valor ambiental, sistemas de gobernanza y de gestión de emprendimientos con capacidades organizativas, como factores orientados a la comunalidad.

En este sentido los autores señalan a la comunalidad como un generador de desarrollo en términos de percepción de los miembros de la comunidad. Asimismo, identifican a la autodeterminación como la lógica que rige la vida comunitaria y permite que la toma de decisiones centralizada en la asamblea de representantes y el consejo de mayores o caracterizados, constituyendo así una estructura que amalgama, contiene, regula y normaliza la convivencia.

Por su parte Rosas y Correa (2016), realizaron una investigación explicativa de tipo cualitativa utilizando la fenomenología a través de entrevistas a profundidad aplicadas a 11 informantes clave y un análisis de redes sociales en la que analizan el surgimiento, las estrategias de permanencia y las transformaciones que han tenido de las dos redes de ecoturismo bajo la perspectiva de la comunalidad y la economía solidaria en la SNO. Los resultados muestran la existencia de dinámicas económicas que están lejos de la racionalidad que vislumbra la economía convencional. Además, se muestra que la participación de la comunidad en lógica de “compartencia” concepto que utiliza Martínez-Luna (2010) como opuesto al de competencia, es aquel que caracteriza a las redes de ecoturismo de la SNO.

Los autores concluyen que la comunalidad y la economía solidaria son esenciales para la reproducción de la vida social de las comunidades indígenas y pueden explicar la dinámica de los centros de ecoturismo; ya que su desarrollo depende del compromiso de la comunidad con el proyecto. Asimismo, los autores establecen que la interacción con actores externos no impide que el ecoturismo se convierta en una actividad económica capaz de impulsar un desarrollo propio en los proyectos turísticos que surgen desde la iniciativa de las comunidades rurales.

En la revisión de los antecedentes se visualizaron las categorías conceptuales y analíticas de la comunalidad: tierra, trabajo, autoridad y cultura. En este sentido Velázquez *et al.* (2016) señalan que estos elementos son aquellos que permiten entender el por qué las comunidades indígenas organizadas, han sido capaces de gestionar o negociar la transferencia de recursos para impulsar el desarrollo por medio de la actividad turística. Por lo que en términos generales se puede notar que mediante los emprendimientos ecoturísticos en zonas cuya gestión recae en los habitantes de las comunidades, se han logrado conducir procesos de desarrollo local en términos de la comunalidad.

Por otro lado, se vislumbra la apertura que tienen algunas comunidades indígenas con la academia y la asesoría externa en base a la gestión del ecoturismo (Rosas y Correa, 2016). Esta situación les ha permitido extender lazos de vínculo para proveerse de recursos, conocimiento, información y oportunidades, que les han facilitado insertarse en el mercado y mantenerse como comunidad (López-Guevara, 2014). Asimismo, desde el análisis de la literatura académica se identifica que pesar que la actividad ecoturística en México no es reciente, los estudios en la materia son reducidos. Además, se observa una carencia de estudios que vinculen a la mercadotecnia en la gestión de empresas ecoturísticas comunitarias. Por lo que el estudio empírico desarrollado en la presente investigación pretende abonar a la literatura existente.

## **II.5. Relación entre variables**

En los últimos años, el ecoturismo ha representado una actividad económica creciente, que ha permitido establecer acciones para la conservación del medio natural y las tradiciones de las comunidades locales (Velázquez *et al.* 2015). En el caso de México la actividad ecoturística se ha desarrollado en cercanía de ANP, parques nacionales y zonas habitadas por comunidades indígenas (CDI, 2016). Asimismo, en la revisión de la literatura es posible observar que existen diferentes emprendimientos comunitarios dedicados al ecoturismo manejados por los pobladores de estas zonas indígenas.

En este sentido, Gasca (2014) establece que uno de los rasgos más importantes que han permitido la conservación de los bosques comunitarios y la regulación del aprovechamiento de recursos para el ecoturismo, ha sido la capacidad de establecer un sistema de arreglos institucionales, que se ha integrado de manera formal en los estatutos comunales que rigen a las comunidades indígenas con esta actividad. En este contexto, la comunalidad se visualiza como una propuesta epistémica que conlleva una fuente de elementos cognitivos que propicia la relación de vinculación, de colaboración y de reciprocidad (López-Guevara, 2014).

Desde el enfoque del marketing relacional, Garbarino y Johnson (1999) establecen que las relaciones pueden medirse por la confianza y el compromiso como constructos de intercambio para alcanzar beneficio mutuo a través de la reciprocidad. Por lo que, para tener relaciones exitosas en las comunidades indígenas son esenciales la comunalidad y la economía solidaria, ya que pudiesen explicar la dinámica del ecoturismo en estas zonas, en tanto el desarrollo de esta actividad dependa del compromiso de la comunidad con el proyecto (Rosas y Correa, 2016).

Por su parte López (2014), explica que las relaciones sociales con contenido de confianza y reciprocidad presentes en la comunalidad se visualizan como una suma de individuos, a través de instituciones complejas llamadas comunitarias, con contenido de cooperación y gestión. En dónde se explica que los elementos de las relaciones exitosas confianza, solidaridad y las redes de cooperación, sean individuales o grupales, aparecen como recursos que pueden contribuir a explicar los procesos que operan en las estrategias de asociación (Gasca, 2014).

En el concepto de la comunalidad propuesto por Martínez-Luna, (2003) y Díaz, (2004), se observa como la lógica con la que se define y articula la vida social y las formas de organización de las comunidades indígenas de Oaxaca, en donde la mayoría de los pueblos se rigen por la tenencia de la tierra y la gobernanza. En el caso específico de los pueblos mancomunados de la SNO, estos se encuentran inmersos en su totalidad en la vida comunitaria y dependen de una participación activa de las autoridades y la población en general (López-Guevara, 2014).

En este sentido, los pueblos mancomunados de la SNO cuentan con una experiencia de más de 30 años en el aprovechamiento colectivo de sus recursos mediante la creación de empresas comunales, en las que han desarrollado capacidades de infraestructura, transformación industrial y comercialización de sus productos locales a través de proyectos ecoturísticos (Palomino, 2008). Asimismo, estas comunidades han manifestado un interés para colaborar con escuelas, universidades y centros de investigación, especialmente en temas de consultoría y capacitación en materia técnica, contable, administrativa y legal (Marín, 2012). Por lo que se observa una evolución en las formas de organización cooperativa, de raíz campesina por parte de estas comunidades (Baños y Correa, 2016).

Por su parte Cobo, Hervé y Aparicio (2008), explican que la cooperación adquiere mayor importancia en el turismo, debido a su naturaleza sistémica, donde todos los agentes intervienen y deben unir esfuerzos para lograr objetivos mutuos. En este sentido, el marketing relacional es la herramienta de gestión más apropiada para el sector turístico debido a que aborda tanto las relaciones integración y cooperación con los mercados (Cobo, Hervé y Aparicio, 2008). Bajo este mismo enfoque Campón (2009), explica que la aplicación del marketing relacional en la gestión del turismo alternativo en

zonas rurales, podría suponer una herramienta para optimizar su actividad, aprovechando las ventajas que surgen para las mismas comunidades: medio natural, empresas y clientes que intervienen en estas relaciones

Bajo esa tesitura Guadarrama y Rosales (2015), determinaron que el marketing relacional supone una mayor rentabilidad y crecimiento por parte de la empresa, en tanto los objetivos pasan de la participación en el mercado a la participación en los clientes; y las relaciones con sus competidores dejan de ser de enfrentamiento y pasan a ser de cooperación. Esta situación se observa en la comunalidad bajo el elemento compartencia, que se explica cómo la realización los objetivos económicos, políticos y sociales de manera colectiva (Martínez-Luna, 2010)

Con base en lo anterior Pérez, Juárez, Ramírez y César (2010) establecen que el nivel de confianza al interior de las empresas comunitarias es alto, debido a la existencia de reglamentos y objetivos compartidos. Por lo que es visible que el desempeño de la actividad ecoturística involucra a la confianza y el compromiso en las relaciones colaborativas intercomunitarias. Asimismo, Dueñas y Duque (2015) establecen que la confianza y el compromiso para el establecimiento de acuerdos de trabajo, es de suma la importancia para la articulación de los mismos.

Desde la perspectiva de las comunidades indígenas, Moreno (2012) señala que es importante abordar la sustentabilidad bajo las características de solidaridad y cooperación: tierra y comunidad, asambleas comunales, autonomía y tequio. En la que la sustentabilidad comunitaria, sea el resultado del establecimiento de acuerdos, códigos y reglas, a fin de constituir instituciones formales que regulen el acceso, uso y usufructo de los recursos del territorio mediante sus propios estatutos; con el fin de crear un modelo continuo que permita el desarrollo comunitario y que consolide los procesos de adaptación a la tecnología y el mercado basado en la autogestión (Palomino, Gasca y López, 2016). Por lo que los constructos del marketing relacional confianza y compromiso sean las bases de dicho modelo para alcanzar la sustentabilidad comunitaria.

## **I.6 Supuesto Hipotético**

Por lo anteriormente expuesto, la presente tesis presenta una propuesta para analizar las relaciones entre los actores asociados al ecoturismo en los pueblos mancomunados de la SNO, misma que se desarrollará a partir del siguiente supuesto hipotético:

❖ El marketing relacional en la gestión de los emprendimientos ecoturísticos incide positivamente en la sustentabilidad comunitaria de los pueblos mancomunados de la SNO.

### III. DISEÑO METODOLÓGICO

Para efectos del presente trabajo se utilizaron las variables marketing relacional y sustentabilidad comunitaria de los pueblos mancomunados de la SNO: La Nevería, San Isidro Llano Grande, San Miguel Amatlán, San Antonio Cuajimuloyas, Santa Martha Latuvi y Benito Juárez. En este sentido, se realizó un estudio empírico en el que se tomó la variable marketing relacional como independiente y la variable sustentabilidad comunitaria como dependiente. Para la variable Marketing relacional se utilizaron los constructos de intercambio como dimensiones, y se midieron las mismas con base en indicadores establecidos por Morgan y Hunt (1994).

Asimismo, en el caso de la sustentabilidad comunitaria, el presente estudio se basó en los textos de Martínez-Luna (2003), en donde se encuentran las características que definen la variable. En Velázquez *et al.* (2013) quienes realizaron el establecimiento de indicadores y operacionalización de los mismos para esta variable; así como en Velásquez *et al.* (2016) quienes realizaron el establecimiento de indicadores para los aspectos culturales como un elemento a incorporar para la sustentabilidad comunitaria en los ocho emprendimientos ecoturísticos en comunidades indígenas.

La presente investigación es de carácter explicativo por lo que se utilizó un método mixto para la medición de sus variables. En este sentido, se consideró apropiado combinar métodos cualitativos y cuantitativos de manera secuencial. En donde primero se realizó un estudio cualitativo, seguido de la investigación cuantitativa debido a la ausencia de estudios empíricos. El propósito de que la etapa cualitativa se realizara al inicio, fue identificar los constructos de intercambio desde el enfoque de la sustentabilidad comunitaria (comunalidad), con el fin de acercarse con mayor precisión al fenómeno.

#### III.1.1 Metodología cualitativa

En el caso de método cualitativo, para la colecta de información se escogieron las técnicas de observación participante y entrevistas semiestructuradas, con preguntas abiertas sobre las relaciones internas y externas establecidas entre los gestores del turismo comunitario. La entrevista se basó en los constructos de intercambio (confianza y compromiso) de Morgan y Hunt (1994) y elementos de sustentabilidad comunitaria (adecuación, cultura propia, tecnología propia y cultura) planteados por Velázquez *et al.* (2013).

Se realizaron un total de nueve entrevistas a actores del turismo comunitario, quienes son procedentes de los pueblos originarios referidos. El trabajo de campo se llevó a cabo entre el 10 y el 16 de julio de 2017 en la ciudad de Oaxaca, durante la semana de la Guelaguetza. Específicamente, se entrevistaron a ocho artesanos y una cocinera tradicional. Las entrevistas se realizaron en las instalaciones de la cooperativa “La Casa de las artesanías oaxaqueñas”, el mercado 20 de noviembre y el zócalo de la ciudad de Oaxaca.

En cuanto al tiempo de realización de las entrevistas, si bien es cierto que en un principio se planificaron para que duraran media hora en promedio; en la práctica, los entrevistados se mostraban interesados por la investigación y con voluntad de extender la conversación aportando una gran cantidad de información valiosa, llegando incluso a durar algunas de ellas una hora y media. Las entrevistas se grabaron en audio y luego se transcribieron textualmente.

### III.1.1 Resultados cualitativos

En cuanto al análisis de la información recogida, las preguntas abiertas han tenido un tratamiento cualitativo, complementadas por medio de observación directa. Como resultante de las aportaciones más interesantes y repetidas por los entrevistados, se identificaron los indicadores de la sustentabilidad comunitaria, dentro de las variables del marketing relacional. Las citas que aparecen a continuación, son algunas de las transcripciones más relevantes.

**Tabla 1. Categorías e indicadores obtenidos a partir del método cualitativo**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Entrevista
Sustentabilidad comunitaria	Gobernanza Autonomía	Organización para el trabajo Trabajo conjunto Decisiones y acuerdos Pagos y aportaciones Necesidades propias Resolución de conflictos	"De esa manera los que trabajamos aquí, podemos decidir y ponernos de acuerdo en las decisiones que tomamos, para al rato no tener que estar pelando por esto y por aquello"
Marketing relacional (Confianza) Sustentabilidad comunitaria	Honestidad Armonía	Honradez Comunicación Conocimiento mutuo	"Pues como ya nos conocemos desde antes [...], no se hace mucho esfuerzo en saber quién es honrado y quien no, la confianza se gana "
Marketing relacional (Compromiso) Sustentabilidad comunitaria	Compromiso calculado Cultura Cultura propia Valores	Acuerdos y asesoramiento Manejo de conflicto Oportunismo	"La unión depende de cada comunidad [...], unas se han unido más; pero otros por aquello del dinero se han separado y no quieren jalar parejo"
Marketing relacional (Compromiso) Sustentabilidad comunitaria	Compromiso afectivo Compartencia Adecuación	Originalidad Cohesión Iniciativa Aprendizaje	"La mera verdad, yo trato de llevarme lo mejor posible con mis compañeros y concentrarnos cada uno en nuestras actividades [...], hay algunos que sí se dejan de hablar, pero yo les digo que todos nos equivocamos"
Sustentabilidad comunitaria	Originalidad Armonía Valores Relación hombre tierra	Iniciativa Armonía Trabajo conjunto Cohesión Aprendizaje conjunto	"Sí, me toman en cuenta para en todo lo que se trate de artesanía de copal, porque ya he ganado premios [...] Y pues uno trata de enseñarle a los jóvenes que quieren"
Marketing relacional (Compromiso) Sustentabilidad comunitaria	Compromiso calculado Valores	Acuerdos y asesoramiento Manejo de conflicto Oportunismo	"No confío en esas gentes del gobierno [...]nos prometen que le entremos con su programa de trabajo y uno es el que se friega y luego no dan nada, dicen que es para andar promoviendo la cultura de

			nosotros, pero nomás se quedan con la lana”
Sustentabilidad comunitaria	Originalidad Armonía Gobernanza	Iniciativa Trabajo conjunto Decisiones y acuerdos	“Como cada uno es maestro artesano de algo [...], textil, alebrije, latón, madera o juguete. En cualquier decisión se les pregunta [...], hasta para algún cambio en el taller”
Marketing relacional (Confianza) Sustentabilidad comunitaria	Honestidad Benevolencia	Honradez Comunicación Conocimiento mutuo Aprendizaje conjunto Lazos colaborativos Participación Cumplimiento de promesas	“Pues nosotros que participamos aquí, sí somos honestos [...], porque de esto vivimos y comen nuestras familias [...], por eso todo lo tratamos de hacer bonito”
Marketing relacional (Compromiso) Sustentabilidad comunitaria	Compromiso calculado Valores	Oportunismo Manejo de conflicto Acuerdos y asesoramiento	“Pues a veces a uno no le queda de otra y tiene que hacer trato con los guías [...], a veces está bien porque grupos grandes sí compran, pero luego quieren su comisión altísima de 30% o 40% y pues así no sale”

**Tabla 1. En la tabla anterior se muestran las categorías e indicadores obtenidos con base en las entrevistas semiestructuradas del 10 al 16 de julio del 2017. Fuente: Elaboración propia.**

Como resultado de las entrevistas a profundidad a los nueve informantes clave se identificaron las categorías *Asamblea comunitaria* con los indicadores (organización para el trabajo, trabajo conjunto, decisiones y acuerdos, autonomía, pagos y aportaciones, necesidades propias y resolución de conflictos) y *Comité de turismo* (tareas, inclusión, integrantes e información) para la variable Identificación del marketing relacional. Asimismo, para la variable Confianza las categorías resultaron ser: *Identificación de confianza* (confianza afectiva y comportamental), *Honestidad* (honradez, comunicación y conocimiento mutuo), y *Benevolencia* (aprendizaje conjunto, lazos colaborativos, participación y cumplimiento de promesas). Además, se identificaron las dimensiones: *Compromiso afectivo* (originalidad, cohesión, compartencia, adecuación, iniciativa y aprendizaje), y *Compromiso calculado* (valores, acuerdos y asesoramiento, manejo de conflicto y oportunismo) para la variable Compromiso.

### III.1.2 Metodología cuantitativa

Con los datos resultantes de las entrevistas realizadas, se procedió a la introducción y análisis de los datos, utilizando un paquete estadístico para poder considerar como operan las variables. Primero se codificaron los datos para identificar las categorías por medio del análisis cualitativo, y se procedió a construir los indicadores para cada una de las categorías. Posteriormente, con este mismo propósito se empleó la herramienta de filtros; así como para contrastar la información referente a las categorías manifestadas, en relación con los conceptos teóricos de marketing relacional y la sustentabilidad comunitaria de los destinos de ecoturismo.

Finalmente, para el método cuantitativo se utilizó un cuestionario como instrumento de colecta de datos, el cual se aplicó a personajes clave relacionados a la gestión de la actividad ecoturística y la toma de decisiones dentro de las seis comunidades pertenecientes a los pueblos mancomunados de la SNO. Asimismo, el cuestionario fue aplicado a expertos en turismo comunitario. Cabe mencionar, que la intención principal en el empleo de este instrumento, fue identificar los constructos de intercambio ligados al marketing relacional de los actores del ecoturismo en zonas indígenas y con base en sus indicadores analizarlos y exponerlos, a fin de trasladarlos para futuros estudios. A continuación, se conceptualizan y operacionalizan las variables para la realización del cuestionario.

## **III.2 Conceptualización y operacionalización de las variables de estudio**

### **III.2.1 Definición nominal del Marketing Relacional**

La mayor dificultad para definir el Marketing relacional, radica principalmente en que el concepto implica un conjunto de actividades que varían según el contexto (Harker,1999). En consecuencia, el Marketing relacional no puede entenderse como un concepto totalmente unitario con objetivos y estrategias bien definidas (Egan, 2011). Por lo que, es necesario llegar a una unificación conceptual, a fin de poder utilizar este término posteriormente.

Al hablar de Marketing es observable una influencia de la lengua anglosajona debido principalmente a que el concepto fue introducido por el profesor E.D. Jones en los Estados Unidos, quien impartió un curso titulado “*The distributive and regulative industries of the United States*”, en el año 1902 (Bartels, 1988). En este sentido el término marketing relacional fue utilizado por primera vez por Leonard Berry en 1983 en una conferencia para la AMA, también en este país. Por lo que es observable el vínculo del concepto con el idioma inglés.

Según el Oxford Spanish Dictionary (2016) en la traducción de marketing relacional a *relationship marketing*, el término “*relation*” es un sustantivo abstracto cuyo significado es la manera en la que dos o más conceptos, objetos o personas están conectadas. En la que la palabra “relacional” se refiere perteneciente o relativo a la relación. Por otro lado, al añadir el sufijo “*ship*” a la palabra inglesa “*relation*”, se forma otro sustantivo abstracto que se refiere a la relación entre dos o más personas y cosas (Cambridge Dictionary, 2016). En este caso, la traducción correcta de “*relationship marketing*” en español es “marketing de relación”, en donde el sustantivo “relación” está tomado en su sentido genérico, el cual significa un marketing de relaciones y no de negocios ni de cualquier otra cosa (Sarmiento,2016).

Con base en lo anterior, en el presente trabajo se utiliza la traducción de *relationship marketing* a marketing relacional, lo cual permite homogeneizar el concepto y facilitar su referencia en futuros estudios. Asimismo, se concuerda con Das (2006), Wakabayashi (2010) y Sarmiento (2014) en el sentido de que, al referirse a marketing relacional, se hace énfasis en un tipo de marketing con base en las relaciones.

### III.2.2 Conceptualización del Marketing relacional

Una vez abordada la definición nominal del marketing relacional en el apartado anterior. En la presente sección se muestran diferentes definiciones con base en los enfoques, líneas de pensamiento y áreas de aplicación brindados por los autores más representativos. Además, se revisa cada uno de los conceptos de manera cronológica para su posterior conceptualización operacional.

Dentro de la literatura consultada, uno de los autores más relevantes ha sido Grönroos (1994) quien desde la escuela del pensamiento nórdico define al marketing relacional como el proceso de identificar, establecer, desarrollar, mantener y cuando sea necesario, terminar las relaciones entre la organización, los clientes y otros socios a lo largo del tiempo, con el fin de satisfacer beneficios mutuos y crear valores mediante interacción.

Desde esta misma línea de pensamiento Morgan y Hunt (1994) visualizan este concepto como todas las actividades de marketing dirigidas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales exitosos. Bajo este concepto, los autores se basaron para realizar el modelo *Key Variable Mediating (KVC)* o de los constructos de intercambio vinculados a la confianza y el compromiso como factores inherentes en las relaciones a largo plazo. En el que posteriormente se basarían diversos autores para el diseño de modelos con base en estos factores.

En este mismo sentido Ganessan (1994) indica que para lograr relaciones de largo plazo con todos los involucrados, es necesario seguir las estrategias del marketing relacional de manera eficaz. En la que el autor define el concepto como el proceso de intercambio de valor con un agente del mercado en quien se tiene seguridad y el deseo de mantener una relación valorada de manera indefinida.

Por su parte Möller y Wilson (1995) definen al marketing relacional como la comprensión, creación y gestión de las relaciones de intercambio entre los agentes económicos, los fabricantes, los proveedores de servicios, miembros del canal y los consumidores finales. En las que los autores señalaron que los factores confianza y compromiso representarían el factor ganar-ganar para todas las partes que participan en la relación

Asimismo, Ballantyne (1997) desde la escuela de pensamiento americana retoma el cuestionamiento sobre el verdadero paradigma del marketing. En el que el autor señala al marketing relacional como una disciplina emergente para desarrollar y mantener las relaciones; mediante los constructos de intercambio con el fin de lograr la creación de valor en los enlaces continuos de las partes involucradas.

En este mismo contexto O'Malley *et al.* (1997) indica que la identificación, especificación, iniciación, mantenimiento y disolución de las relaciones a largo plazo con los clientes clave y con otras partes son los elementos del marketing relacional para satisfacer los objetivos y mejorar la experiencia de las partes implicadas; a través del intercambio mutuo, el cumplimiento de las promesas y la adhesión a las normas relacionales.

Por lo que Bordonaba y Garrido (2001) con base en el análisis de las definiciones anteriores y la contrastación de diversas perspectivas, señalan que el marketing relacional es una orientación

estratégica del mercado adoptada por el comprador y el vendedor de la organización, la cual representa un compromiso a largo plazo y situaciones de confianza para un beneficio mutuo.

Desde esta perspectiva Reinares y Ponzoa (2002) explican al marketing relacional como las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos dirigidas a conseguir la satisfacción en el tiempo mediante la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y compromiso para garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación.

Con base en lo señalado en el año 1994 e influenciado en el avance de la literatura del marketing relacional, Grönroos (2004) redefine al concepto como aquel tipo de marketing que hace referencia a las relaciones colaborativas en las cuales se agrupan actores internos y externos que comparten intereses y deciden actuar de manera conjunta para facilitar la consecución de los objetivos de las partes involucradas; situación que se lograría mediante un intercambio mutuo y el cumplimiento de las promesas

Por su parte Ramírez y Flores (2005) definen al marketing relacional como el proceso de establecer relaciones duraderas a través del compromiso entre las partes y la confianza generada entre sí. Además, señalan a la confianza y el compromiso como estrategias y garantías a largo plazo que hacen que se manifiesten sentimientos beneficiosos para las partes a través del marketing relacional y reconocen a estos elementos como la estructura de cualquier relación de intercambio. Asimismo, los autores establecen que estos aspectos se deben ir forjando en la medida que se van cumpliendo las expectativas de las partes con el intercambio, de manera que los conflictos presentados no sean devastadores y las inversiones que ambas partes realizan hacia el mantenimiento y el desarrollo de la relación sean rentables.

En este sentido Tzokas y Saren (2011), en congruencia con lo señalado por los autores de la escuela nórdica, definen al marketing relacional como el proceso de planificación, desarrollo y fomento de un clima de relación que promueva el diálogo entre una empresa y sus clientes, con el objetivo de inculcar la comprensión, la confianza, el compromiso y el respeto de las capacidades de los demás involucrados.

Por otro lado, Agariya y Singh (2011) realizan un estado del conocimiento de 70 definiciones de marketing relacional en la que identificaron que la definición más adecuada era la de Grönroos (1994). Además, realizan su propia aportación a la literatura del marketing relacional en la que señalan al concepto como la construcción y permanente cultivo de relaciones de intercambio mutuamente beneficiosas que una organización realiza con sus clientes y con otros grupos de interés a largo plazo.

Con base en lo anterior Sarmiento (2014), al realizar una contrastación de los modelos y definiciones más comunes del concepto. Señala que marketing relacional es un proceso constituido por las fases de identificar, establecer, desarrollar, mantener y si es necesario terminar las relaciones con los involucrados, en el que el objetivo principal se cifrará en la fidelidad y en el cumplimiento de las promesas para crear relaciones de calidad entre las partes.

Asimismo, en trabajos posteriores el autor realizó un análisis de la literatura del marketing relacional, en la que encontró similitudes con Harker (1999) y Grönroos (1994) al definir al concepto como un proceso que implica relaciones de intercambio determinadas por la confianza y el compromiso de ambas, partes que lleva a la consecución de beneficios mutuos a través de la creación de valor (Sarmiento, 2016).

Con base a las definiciones obtenidas en la literatura consultada, se afirma que marketing relacional es un proceso de creación de relaciones exitosas y de largo plazo mediante los constructos de intercambio determinados por la confianza y el compromiso, vinculados al cumplimiento de promesas y encaminadas a la satisfacción de las partes involucradas, que no necesariamente tiene que ver con la gestión de empresas o recursos.

**Tabla 2. Conceptos del Marketing relacional en la literatura**

Autor	Definición operacional
Grönroos (1994)	El proceso de identificar, establecer, desarrollar, mantener y cuando sea necesario, terminar las relaciones entre la organización, los clientes y otros socios a lo largo del tiempo con el fin de satisfacer beneficios mutuos y crear valores mediante interacción.
Morgan y Hunt (1994)	Todas las actividades de marketing dirigidas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales exitosos.
Ganessan (1994)	El proceso de intercambio con un agente del mercado en quien se tiene seguridad y el deseo de mantener una valorada relación.
Möller y Wilson (1995)	La comprensión, creación y gestión de las relaciones de intercambio entre los agentes económicos, los fabricantes, los proveedores de servicios, miembros del canal y los consumidores finales.
Ballantyne (1997)	Es un marco de disciplina emergente para crear, desarrollar y mantener las relaciones entre las partes involucradas mediante las relaciones de intercambio para proporcionar intercambio de valor en los enlaces continuos de las partes.
O'Malley <i>et al.</i> (1997)	Es la identificación, especificación, iniciación, mantenimiento y disolución de las relaciones a largo plazo con los clientes clave y con otras partes, a través del mutuo intercambio, el cumplimiento de las promesas y la adhesión a las normas de las relaciones para satisfacer los objetivos y mejorar la experiencia de las partes implicadas.
Bordonaba y Garrido (2001)	Es una orientación estratégica adoptada por el comprador y el vendedor de la organización, la cual que representa un compromiso a largo plazo y situaciones de confianza para un beneficio mutuo.
Reinares y Ponzoa (2002)	Las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos dirigidas a conseguir la satisfacción en el tiempo mediante la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y compromiso para garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación.
Grönroos (2004)	Aquel tipo de marketing que hace referencia a las relaciones colaborativas en las cuales se agrupan actores internos y externos que comparten intereses y deciden actuar de manera conjunta para facilitar la consecución los objetivos de las partes involucradas. Esto se lograría mediante un intercambio mutuo y el cumplimiento de las promesas.
Tzokas y Saren (2011)	Es el proceso de planificación, desarrollo y fomento de un clima de relación que promueva el dialogo entre una empresa y sus clientes con el objetivo de inculcar la comprensión, la confianza, el compromiso, el respeto de las capacidades de los demás.

Ramírez y Flores (2005)	El proceso de establecer relaciones duraderas a través del compromiso y la confianza generada entre las partes.
Agariya y Singh (2011)	Es la construcción y permanente cultivo de relaciones de intercambio mutuamente beneficiosas a largo plazo que una organización realiza con sus clientes y con otros grupos de interés.
Sarmiento (2014)	Un proceso constituido por las fases de identificar, establecer, desarrollar, mantener y si es necesario terminar la relación en el que el objetivo principal se cifrará en la fidelidad y en el cumplimiento de las promesas para crear relaciones de calidad entre las partes.
Sarmiento (2016)	Un proceso que implica relaciones de intercambio determinadas por la confianza y el compromiso de ambas partes que lleva a la consecución de beneficios mutuos a través de la creación de valor mutua.

**Fuente: Elaboración propia**

### III.1.1.1 Conceptualización Operacional

En la literatura académica es posible observar que la mayoría de los autores concuerdan en que, para la consecución de relaciones estables y duraderas, se requieren una serie de factores o aspectos que permitan el proceso de generación de valor (Quero y Ventura,2010). Sin embargo, la mayoría de las definiciones analizadas son de tipo teórica. Por lo que, para poder operacionalizar al marketing relacional es necesario analizar dicho proceso de generación de valor, desde su significado etimológico.

Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), la palabra proceso vine del latín “*processus*” que significa conjunto de fases, acciones o elementos sucesivos para llegar a un fin determinado. Por otro lado, la palabra constructo, viene del inglés “*construct*”, en el que su definición refiere a una categoría o dimensión para poder comprender algo (RAE, 2016). Por lo que en el contexto de que el marketing relacional es visualizado como un proceso, se puede afirmar que las dimensiones o categorías de este concepto (constructos), son la confianza y el compromiso

En este sentido, el marketing relacional es un proceso para crear relaciones exitosas. En la que las relaciones, pueden medirse por la confianza y el compromiso como constructos de intercambio, a fin de que se alcance un beneficio mutuo y permanezca a lo largo del tiempo (Morgan y Hunt,1994; Ganesan, 1994; Garbarino y Johnson,1999; Grönroos, 2004; Alves, Cavalcanti, Ferreira, Dantas y de Souza, 2017).

Asimismo, en el proceso del marketing relacional, la confianza y el compromiso también son visualizados como variables independientes que se ven influenciados por la presencia de factores como la dependencia entre las partes, la satisfacción, la fidelidad, la comunicación, la calidad de servicio, la tecnología y la retención de los clientes (Gustaffsson, Johnson y Roos, 2006). Por su parte González y Flores (2005), señalan que de cualquier manera para que las relaciones sean exitosas y duraderas, se requiere un sentido de confianza, así como de compromiso en la medida que se van cumpliendo las expectativas generadas entre las partes.

Por lo que, debido al consenso existente entre los autores mencionados sobre los constructos de dicho proceso, para efectos de esta investigación se tomarán la confianza y el compromiso como dimensiones de la variable marketing relacional. En la siguiente sección se visualiza la definición operacional de ambos conceptos. Además, se operacionaliza la variable marketing relacional con base en: Suarez, Vázquez y Díaz (2007); Pimentel y Oliveira (2008); Rachid, Syed y James (2011); Del Rio, Álvarez y Fraiz (2012); LuJun Su, Maxwell y Kimball (2014); López (2014). Además, se muestran las dimensiones, indicadores, reactivos y escala.

**Tabla 3. Operacionalización de la variable Identificación del Marketing Relacional**

<b>Variab</b> les	<b>Categorías</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala Likert 5 puntos.</b>
Identificación del Marketing Relacional	Asamblea comunitaria	Organización para el trabajo	1.Cumplo todos mis cargos 2.Siempre participo cuando se reúne la asamblea 3.Mi voto y mis sugerencias son tomadas en cuenta 4.Mi participación dentro de la asamblea ha ayudado a resolver alguna situación	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo
		Trabajo conjunto	1.Cuando se convoca, participo en el tequio 2.Cuando hay necesidad trabajo en equipo con mis compañeros 3.Si no conozco de algún tema le pregunto a mis compañeros 4.Cuando me preguntan trato de enseñar de mi trabajo	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo
		Decisiones y acuerdos	1.Las decisiones se someten a votación de cada uno de los integrantes de la asamblea 2.En la asamblea se definen quien ocupará los cargos 3.En la asamblea se acuerdan las principales tareas de los cargos 4.En la asamblea se planean las fiestas patronales y las mayordomías 5.En la asamblea se deciden los asuntos referentes a la administración y la contabilidad	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo

		Autonomía	<p>1.La comunidad depende de algún órgano de gobierno</p> <p>2.La comunidad tiene sus propios sistemas de administración</p> <p>3.La comunidad es la que decide todas las acciones</p> <p>4.Las decisiones que toma la comunidad no se pueden cambiar</p> <p>5.Siempre se respetan las decisiones establecidas por la comunidad</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo</p> <p>2. Parcialmente de acuerdo</p> <p>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4. Parcialmente en desacuerdo</p> <p>5. Totalmente en desacuerdo</p>
		Pagos y aportaciones	<p>1.Conozco cuales son las obligaciones monetarias de la comunidad</p> <p>2.Participo con dinero en las obligaciones de la comunidad</p> <p>3.Participo con trabajo en las obligaciones de la comunidad</p> <p>4.Creo que las aportaciones que realizo son justas</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo</p> <p>2. Parcialmente de acuerdo</p> <p>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4. Parcialmente en desacuerdo</p> <p>5. Totalmente en desacuerdo</p>
		Necesidades propias	<p>1.Cuando puedo, expreso mis necesidades dentro de la asamblea</p> <p>2.Mis necesidades son escuchadas por la asamblea</p> <p>3.Mis necesidades propias son resueltas por la asamblea</p> <p>4.La asamblea está al pendiente de mí y de mi familia</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo</p> <p>2. Parcialmente de acuerdo</p> <p>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4. Parcialmente en desacuerdo</p> <p>5. Totalmente en desacuerdo</p>
		Resolución de conflictos	<p>1.Cuando existe algún conflicto trato de resolverlo yo mismo</p> <p>2.Trato de no meterme en problemas</p> <p>3.Informo de los conflictos entre compañeros</p> <p>4.Decido dejar en manos de la asamblea los conflictos entre compañeros</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo</p> <p>2. Parcialmente de acuerdo</p> <p>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4. Parcialmente en desacuerdo</p> <p>5. Totalmente en desacuerdo</p>

	Comité de turismo	Tareas	1. Conozco de las tareas del comité de turismo 2. Siempre participo en las tareas del comité de turismo 3. Conozco los cargos del comité de turismo 4. Sé cómo se resuelven las dificultades dentro del comité de turismo	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo
		Inclusión	1. En el comité de turismo participan hombre y mujeres 2. En el comité de turismo participan personas de la comunidad 3. En el comité de turismo participan personas ajenas a la comunidad 4. He participado en diferentes ocasiones dentro del comité de turismo	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo
		Integrantes	1. Conozco a los integrantes del comité de turismo 2. Conozco las razones por las que están ahí los integrantes del comité de turismo 3. Mi relación con los miembros del comité de turismo es buena	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo
		Información	1. Conozco los resultados de las autoridades de turismo 2. Conozco los trámites que realiza el comité de turismo 3. Conozco que organizaciones apoyan al ecoturismo 4. Conozco quiénes capacitan a los que desempeñan el ecoturismo	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo

**Tabla 3. En la tabla anterior se presenta el concentrado de los indicadores que se desprendieron de las entrevistas realizadas a los informantes clave, en torno a la variable Identificación del marketing relacional. Además, se observan los indicadores manifestados por los entrevistados y los ítems construidos por medio del análisis factorial. Fuente: Elaboración propia.**

### II.2.2.1 Confianza

Los primeros en analizar a este elemento de intercambio fueron Dwyer, Schurr y Oh (1987) quienes consideran a la confianza como un “*continuum*” que va desde el máximo nivel de confianza hasta el máximo nivel de desconfianza. Los autores señalan que esta situación se debe a que este elemento, siempre conlleva la disposición de asumir un riesgo o decisiones de gran importancia para que se manifieste.

Por su parte, Anderson y Narus (1990) desde el enfoque en el mercado, afirman que la confianza se trata de la creencia de que la compañía o el compañero con la que existe el vínculo de colaboración es competente, desarrollará acciones que originen resultados positivos y no llevará a cabo acciones inesperadas en algún momento de la relación, que impliquen resultados negativos.

Al respecto, Morgan y Hunt (1994) en su texto titulado “*The Trust y Commitment teory*” describen la confianza como la fé o creencia en la fiabilidad e integridad de la otra parte con la que se tiene la relación; y la asocian con cualidades como ser coherente, competente, honesto, justo, responsable, útil y benevolente. Todos estos esfuerzos con el fin de que las relaciones de negocio sean mutuamente beneficiosas y por ende de largo plazo.

En este sentido Welch (2006), señala que el elemento credibilidad es inherente a la confianza, ya que se entiende el grado en el cual se estima en que la otra parte tiene la experiencia requerida para ejecutar las tareas de manera efectiva. Además, el autor considera que para la existencia de cualquier relación exitosa, se requiere de algún grado de confianza. En este punto es necesario enfatizar que en cualquier relación puede existir la posibilidad de resultados inciertos donde la incertidumbre y la consideración del riesgo son factores inherentes a la confianza.

De entre todas las definiciones que giran en torno a este concepto, la propuesta por Sarmiento (2016) es una de las más ampliamente desarrolladas en la literatura académica. En la que el autor establece que el estudio de la confianza se ha basado en dos componentes principales: la honestidad, fiabilidad o credibilidad mediante un componente afectivo o actitudinal; y un componente comportamental a través de la benevolencia. En la que el autor define la benevolencia, como el grado en que otra organización tendrá intenciones benéficas cuando surjan condiciones para las cuales no hubo compromiso; y en la que se manifiesta el interés de la otra parte por el bienestar de la relación, motivada a buscar ganancias o beneficios conjuntos y no actuará en contra de la empresa.

Como podemos observar en la literatura consultada la definición de confianza engloba dos aspectos: honestidad y benevolencia. Asimismo, sus dimensiones se desarrollan en acuerdos de carácter informal para adaptarse a contingencias inesperadas, la creación de valor mutuo y la obtención de beneficios mutuos. En la que la credibilidad es atendida como la honestidad de la otra parte y la benevolencia como la capacidad de respuesta positiva que debería tener la otra parte en la relación.

Por lo anteriormente señalado y con base en lo propuesto por Morgan y Hunt (1994), en el presente trabajo se conceptualiza la confianza como la fé o creencia en la fiabilidad e integridad de la otra parte con la que se tiene la relación.

**Tabla 4. Operacionalización de la variable confianza**

Variable	Categorías	Indicador	Ítems	Escala Likert 5 puntos.
Confianza	Identificación de confianza	Confianza afectiva y comportamental	<p>¿Qué tanto confía usted en las siguientes personas?</p> <p>1. Integrantes de la Asamblea de caracterizados</p> <p>2. Miembros de la Asamblea (Asamblea general, Presidente y agente municipal)</p> <p>3. Miembros del Comisariado</p> <p>4. Integrantes del Comité de vigilancia</p> <p>5. Integrantes del Comité de turismo</p> <p>6. Integrantes de Expediciones Sierra Norte</p>	<p>1. Totalmente</p> <p>2. Mucho</p> <p>3. Ni mucho ni poco</p> <p>4. Poco</p> <p>5. Muy poco</p>
	Honestidad	Honradez	<p>¿Qué tan honrados cree usted que son las siguientes personas?</p> <p>1. Integrantes de la Asamblea de caracterizados</p> <p>2. Miembros de la Asamblea (Asamblea general, Presidente y agente municipal)</p> <p>3. Miembros del Comisariado</p> <p>4. Integrantes del Comité de vigilancia</p> <p>5. Integrantes del Comité de turismo</p> <p>6. Integrantes de Expediciones Sierra Norte</p>	<p>1. Totalmente</p> <p>2. Mucho</p> <p>3. Ni mucho ni poco</p> <p>4. Poco</p> <p>5. Muy poco</p>
		Comunicación	<p>1. Creo que la comunicación con las demás comunidades es buena</p> <p>2. Las pláticas entre las comunidades hacen que el ecoturismo se desarrolle de una mejor manera</p> <p>3. Constantemente mantenemos pláticas entre nosotros para resolver problemas</p> <p>4. Las pláticas entre nosotros han ayudado a que se fortalezca la confianza</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo</p> <p>2. Parcialmente de acuerdo</p> <p>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4. Parcialmente en desacuerdo</p> <p>5. Totalmente en desacuerdo</p>

		Conocimiento mutuo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conozco a los integrantes de la comunidad desde hace varios años</li> <li>2. La mayoría de las personas saben de mi trabajo en la comunidad</li> <li>3. Tengo varios o muchos parientes que viven en la comunidad</li> <li>4. Conozco a que se dedican la mayoría de las personas de la comunidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente de acuerdo</li> <li>2. Parcialmente de acuerdo</li> <li>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>4. Parcialmente en desacuerdo</li> <li>5. Totalmente en desacuerdo</li> </ol>
	Benevolencia	Aprendizaje conjunto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mayoría de lo que sé de este cargo, lo aprendí de mis familiares o de mis amigos</li> <li>2. Creo que las enseñanzas de la asamblea de los caracterizados son muy útiles</li> <li>3. La mayoría de los conocimientos se obtienen de las tradiciones de la comunidad (medicina, cocina, conocimientos del campo)</li> <li>4. Creo que se debe seguir enseñando los conocimientos tradicionales a los jóvenes de la comunidad</li> <li>5. Cuando no sé de algún tema los consulto con algún familiar, amigo o conocido de la comunidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente de acuerdo</li> <li>2. Parcialmente de acuerdo</li> <li>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>4. Parcialmente en desacuerdo</li> <li>5. Totalmente en desacuerdo</li> </ol>
		Lazos colaborativos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mayoría de los miembros de la comunidad somos muy unidos</li> <li>2. En general los miembros de las comunidades trabajamos para un bien común</li> <li>3. Los miembros de esta comunidad nos apoyamos en todo lo que podemos</li> <li>4. La mayoría de los miembros de la comunidad colaboran, en momentos difíciles</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente de acuerdo</li> <li>2. Parcialmente de acuerdo</li> <li>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>4. Parcialmente en desacuerdo</li> <li>5. Totalmente en desacuerdo</li> </ol>
		Participación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todos los miembros de la comunidad participan en tareas que ayudan a la comunidad</li> <li>2. Participo con gusto cuando se me convoca a tequio o alguna tarea para resolver alguna situación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente de acuerdo</li> <li>2. Parcialmente de acuerdo</li> <li>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>4. Parcialmente en desacuerdo</li> </ol>

			<p>3. Todos los miembros de la comunidad participan en algún cargo de la comunidad</p> <p>4. Cuando hay fiesta o mayordomía la mayoría de los integrantes de la comunidad asiste y contribuye</p>	5. Totalmente en desacuerdo
		Cumplimiento de promesas	<p>1. En general la mayoría de los miembros de la comunidad cumple cuando se compromete a algo</p> <p>2. Cuando existe alguna petición por parte de la comunidad, la asamblea responde a sus promesas</p> <p>3. Cumplo con todas mis promesas</p> <p>4. Cuando alguna situación no depende de mí trato de ser sincero</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo</p> <p>2. Parcialmente de acuerdo</p> <p>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4. Parcialmente en desacuerdo</p> <p>5. Totalmente en desacuerdo</p>

**Tabla 4.** En la tabla anterior se presenta el concentrado de los indicadores que se desprendieron de las entrevistas realizadas a los informantes clave, en torno a la variable Confianza. Además, se observan los indicadores manifestados por los entrevistados y los ítems construidos por medio del análisis factorial. Fuente: Elaboración propia.

### III.2.2.2 Compromiso

Al igual que en el elemento confianza, Morgan y Hunt (1994) identifican al compromiso como un elemento imprescindible en la creación de relaciones a largo plazo. En la que los autores definen al compromiso como la creencia en el compañero de intercambio y que la continuidad de la relación con la otra parte es tan importante, que merece los máximos esfuerzos para mantenerla. Por lo que Fullerton (2005) identifica dos dimensiones en la configuración de este constructo: una actitudinal o afectiva y otra contractual, calculada o comportamental.

En el caso de la dimensión actitudinal, el compromiso afectivo pone de manifiesto el estado de unión hacia el compañero de intercambio, interpretado como un sentimiento de lealtad y honradez (Suárez-Álvarez, Vázquez-Casielles y Díaz-Martin, 2007). Por otro lado, la dimensión comportamental del compromiso, hace referencia a la necesidad de mantener la relación debido a factores como costos de cambio, inversión específica y disponibilidad de alternativas de cambio.

En este mismo sentido, Campón (2009) desde el punto de vista de la fidelización del cliente, en las empresas turísticas rurales en España, establece a que, desde ambas dimensiones del compromiso, es observable una repetición de compra. Sin embargo, en el caso del compromiso afectivo sucede lo contrario al del compromiso calculado pues este si influye en la intención de permanencia en la relación.

Por su parte, Vázquez, Díaz y Del Río (2011) explican que el compromiso calculado implica un factor de oportunismo que disminuye el deseo de continuar la relación, disminuye la intención de permanencia, aumenta la tendencia a buscar alternativas y no existe predisposición significativa a invertir en la relación. En la que señalan al compromiso calculado como un componente instrumental para la obtención de valor.

Desde esta misma perspectiva, Duque y Dueñas (2015) establecen que el compromiso se centra en la emisión efectiva de señales tangibles, promesas recogidas y realización de acciones u operaciones que implican lazos económicos o legales, que en términos contractuales representan un acto calculado, ya que la parte comprometida arriesga activos de valor para ella, que fueron considerados previamente.

Derivado de lo anteriormente señalado y retomando a Morgan y Hunt (1994), en este trabajo el compromiso se conceptualiza como la creencia en el compañero de intercambio y que la continuidad de la relación con la otra parte es tan importante, que merece los máximos esfuerzos para mantenerla.

**Tabla 5. Operacionalización de la variable Compromiso**

<b>Variables</b>	<b>Categorías</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala Likert 5 puntos.</b>
Compromiso	Compromiso afectivo	Originalidad	1.Utilizo conocimientos tradicionales para desempeñar mi cargo 2.Trato de hablar mi lengua materna en todo momento 3.Utilizo historias y anécdotas de la comunidad con los turistas 4.Utilizo herramientas o utensilios tradicionales para desempeñar mi cargo 5.Trato de utilizar cosas y conocimientos nuevos para desempeñar mi cargo	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo
		Cohesión	1.Todos los integrantes de la comunidad nos ponemos de acuerdo para resolver algún problema 2.Si algún miembro de la comunidad tiene problemas tratamos de apoyarlo en todo lo que podemos 3.Cuando tenemos temporada alta las demás comunidades nos apoyamos para mejorar el servicio 4.Todos los integrantes de la comunidad participamos en las fiestas, tradiciones y trabajos 5.Todos los integrantes de los pueblos mancomunados conocen su rol dentro de la comunidad y lo cumplen	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo
		Compartencia	1.Comparto todo lo que puedo con mis compañeros 2.Cuando organizamos un convite toda la comunidad está invitada 3.Las cosas que hay en los pueblos mancomunados nos pertenecen a todos 4.En los pueblos mancomunados todos somos responsables de lo que nos rodea 5.Cuando nos va bien en la temporada nos repartimos los beneficios	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo

		Adecuación	<p>1.Cuando tenemos mucho turismo en la comunidad nos adecuamos para atender a los visitantes</p> <p>2.Cuando es necesario modificamos las tareas y los cargos de las personas de la comunidad</p> <p>3.Cuando es necesario involucramos nuevas herramientas y equipos para atender a los visitantes</p> <p>4.Cuando es necesario las personas de la comunidad participan en una o más tareas para atender a los visitantes</p> <p>5.Tratamos de aprender otros idiomas para atender a los visitantes</p> <p>6.Cuando es necesario sustituimos algunos ingredientes en nuestra gastronomía local</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo</p> <p>2. Parcialmente de acuerdo</p> <p>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4. Parcialmente en desacuerdo</p> <p>5. Totalmente en desacuerdo</p>
		Iniciativa	<p>1.Soy el primero en llegar a la oficina todos los días</p> <p>2.Trato de involucrarme en el trabajo de mis compañeros para mejorar</p> <p>3.Trato de hacer lo mejor que puedo para mi comunidad y mis compañeros</p> <p>4.Propongo cosas que nos beneficien a todos en la comunidad</p> <p>5.Cuando me equivoco lo acepto y trato de remediarlo</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo</p> <p>2. Parcialmente de acuerdo</p> <p>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4. Parcialmente en desacuerdo</p> <p>5. Totalmente en desacuerdo</p>
		Aprendizaje	<p>1.Pongo mis conocimientos al servicio de los demás</p> <p>2.Aprendo de mis compañeros y los que me rodean</p> <p>3.Transmito mis conocimientos hacia los jóvenes</p> <p>4.Investigó cosas nuevas para utilizarlas en mi trabajo</p> <p>5.Voy a las capacitaciones y clases para mejorar en mi trabajo</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo</p> <p>2. Parcialmente de acuerdo</p> <p>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4. Parcialmente en desacuerdo</p> <p>5. Totalmente en desacuerdo</p>
	Compromiso Calculado	Valores	<p>1.Me siento orgulloso de pertenecer a una comunidad serrana</p> <p>2.Soy responsable en todas mis actividades y cargos</p> <p>3.Soy respetuoso con las personas que me rodean</p> <p>4.Siempre hablo bien de mi pueblo e invito a regresar a los turistas</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo</p> <p>2. Parcialmente de acuerdo</p> <p>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4. Parcialmente en desacuerdo</p>

			5.Soy respetuoso con el ambiente y la tierra	5. Totalmente en desacuerdo
		Acuerdos y asesoramiento	1.Cuando no conocemos de algún tema en la comunidad traemos a algún experto 2.Las cosas relacionadas con hacienda y los impuestos los ve alguien externo de la comunidad 3.Cuando necesitamos alguna capacitación para el turismo recurrimos a un experto 4.La Asamblea decide a quien se va a contratar y cuanto se le va a pagar 5.Los acuerdos que se tienen con las agencias de Oaxaca se discuten en la asamblea	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo
		Manejo de conflicto	1.Cuando algún integrante de la comunidad se equivoca somos comprensivos con él 2.Tratamos de orientar a nuestros jóvenes para evitar problemas 3.Somos tolerantes con las personas que no piensan como nosotros 4.Tratamos de dar el mejor servicio, aunque los turistas no sean respetuosos con nosotros 5.Tratamos de mantener una relación de paz cuando se presenta algún conflicto entre comunidades	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo
		Oportunismo	1.Me gustaría seguir viviendo aquí siempre 2.En algún momento me gustaría dedicarme a otra cosa 3.Si se presentara la oportunidad de irme al extranjero lo haría 4.Me siento satisfecho con mi vida en la comunidad 5.Si tuviera la oportunidad volvería a desempeñar el cargo y el trabajo que estoy haciendo	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo

**Tabla 5. En la tabla anterior se presenta el concentrado de los indicadores que se desprendieron de las entrevistas realizadas a los informantes clave, en torno a la variable Compromiso. Además, se observan los indicadores manifestados por los entrevistados y los ítems construidos por medio del análisis factorial. Fuente: Elaboración propia.**

### III.3 Conceptualización operacional de sustentabilidad comunitaria

En América Latina existen numerosas comunidades rurales que están construyendo estrategias y alternativas para impulsar sus propios programas de desarrollo, bienestar social, organización y conservación ambiental. En cuyas propuestas persisten y se mantienen vigentes las relaciones de reciprocidad y participación social en cargos, asambleas, trabajos colectivos, fiestas, organización social y apropiación comunal del territorio (Maldonado, 2002; Barkin, 2010; Fuente, 2012). Por lo que, para efectos de la presente tesis, se entenderá por sustentabilidad comunitaria a los conceptos del buen vivir de la región andina, el comunalismo de Centroamérica, el mandar obedeciendo de Chiapas y la comunalidad de Oaxaca en México.

Uno de los autores más reconocidos en la literatura del pensamiento indígena es Jaime Martínez Luna (2003), quien desde las comunidades zapotecas de la Sierra Norte propone la “comunalidad” como nombre para el concepto que se desarrollaría más tarde como la percepción de desarrollo de las comunidades indígenas de Oaxaca. En este sentido, el autor define a la sustentabilidad comunitaria como la suma de valores de intercambio hacia adentro y al exterior que integra la suma de individualidades, el pensamiento y la acción de la vida comunitaria. En la que la apropiación social de la tierra y los códigos de la relación que se deciden por medio de la comunalidad, la educación, la tecnología, la religión y la fiesta (Martínez-Luna, 2003:31).

De acuerdo con lo anteriormente señalado Díaz (2004) desde el pensamiento mixe (*ayuuik*) establece que la sustentabilidad comunitaria es la capacidad para entender la realidad indígena, desde un sistema de pensamiento y conocimiento que permea y da sentido a las nociones de educación, autonomía, derecho indígena, cultura y comunidad. Para el autor, la sustentabilidad comunitaria esta está compuesta por la tierra, como madre y como territorio, el consenso en asamblea para la toma de decisiones, el servicio gratuito, como ejercicio de autoridad, el trabajo colectivo, como acto de recreación y los ritos y ceremonias, como expresión del don comunal.

En el contexto de la lucha por los derechos indígenas Batzin (2005), define a la sustentabilidad comunitaria como: el proceso de construcción del desarrollo en la cooperación de la vida colectiva, que se realiza en condiciones de la libre determinación, sin exclusión y racismo de ningún sistema de opresión, explotación ni colonialismo interno, que permiten decidir el futuro económico, político, cultural, espiritual y ambiental, basados en las enseñanzas de los pueblos originarios, desde su cosmovisión. El autor expone que el derecho indígena, es el sistema de organización social y la ética de trabajo, en el marco de un equilibrio del uso de los recursos tecnológicos y naturales que provee la madre naturaleza, para construir la justicia y la igualdad.

En el caso de México, Bonfil (2005) en el enfoque de las comunidades indígenas desde sus tiempos prehispánicos hasta la actualidad define la sustentabilidad comunitaria como la capacidad de un grupo étnico para gestionar autónoma y auto sugestivamente su proyecto de desarrollo, donde la cultura propia constituye objetiva e históricamente la explicación principal en el aprovechamiento y conservación de los recursos naturales.

En el este mismo sentido, González y López (2008) identifican a la sustentabilidad comunitaria como una perspectiva del desarrollo local de las comunidades indígenas, con base en el proceso dinámico

de ampliación de capacidades, conocimientos y costumbres locales que permiten trabajar en acciones para mejorar la calidad de la vida de los integrantes de la comunidad.

Por su parte, Korsbaek (2009) establece que la sustentabilidad comunitaria es entendida como el desarrollo propio de las comunidades indígenas que comparten un territorio común, profundidad histórica, conocimientos y prácticas culturales, dentro de los mismos territorios de los pueblos originarios.

Desde las perspectivas de las comunidades indígenas de países como Guatemala, Ecuador, Bolivia y Perú. La sustentabilidad comunitaria (comunitarismo) es definida desde su cosmovisión como: la relación armónica entre la humanidad y la Madre Tierra, que implica la conservación del ecosistema la convivencia comunitaria, la igualdad social, la equidad, la reciprocidad, la solidaridad, la justicia y la paz (Castro, 2010).

Velázquez *et al.* (2013) definen la sustentabilidad comunitaria como los aspectos comunitarios: cultura, tecnología propia, cultura propia, que muestran la dinámica de la comunalidad y permiten contar con una perspectiva basada en un proceso de análisis para comprender las posibilidades de adecuación de las comunidades indígenas a los procesos de cambio originados por el desarrollo en las comunidades indígenas con ecoturismo.

Asimismo, desde las comunidades indígenas de Colombia, Monje (2015) define la sustentabilidad comunitaria como las líneas estratégicas de fortalecimiento organizativo basado en la unidad como pueblo, el territorio como unidad básica de vida y pervivencia, la cultura como el eje fundamental del sustento en la diferencia de estados de vida, alimentación, salud, educación, espiritualidad y gobierno, y la autonomía como la capacidad de decidir sobre su territorio anteriores como principios rectores.

Por su parte Velázquez *et. al* (2016) define a la sustentabilidad de las comunidades indígenas como los aspectos culturales que explican la relación hombre-tierra y el bien común. En el que la adecuación, la cultura propia, los valores y tradiciones forjan una cosmovisión integral para analizar la cultura en el desarrollo de las comunidades indígenas. Cabe destacar que es en este estudio donde se forjan las pautas a un área de estudio hacia la gestión de los aspectos culturales como activos no tangibles en el ecoturismo de las comunidades indígenas.

Con base en las definiciones obtenidas en Martínez-Luna (2003), Díaz (2004), Korsbaek (2009) Velázquez *et al.* (2013) Velázquez *et. al* (2016), se afirma que la sustentabilidad comunitaria es entendida como el proceso de construcción del desarrollo propio y calidad de vida por parte de las comunidades indígenas que se realiza en condiciones de reciprocidad bajo los aspectos: cultura, tecnología propia, adecuación y cultura propia, que muestran la dinámica de la comunalidad.

**Tabla 6. Dimensiones e indicadores de sustentabilidad comunitaria**

Variables	Dimensiones	Indicadores
Sustentabilidad Comunitaria	Cultura Propia	Festividades Vestimenta Tradicional Tradición oral y narrativa Danza Arte popular y oficios artesanales Música Lengua Materna Comida Tradicional Medicina Tradicional
	Cultura	Organización Comunitaria Cosmovisión Valores Conocimiento Producción y Normatividad social Armonía
	Adecuación	Originalidad Creatividad Actividades para el ecoturismo Tecnología
	Tecnología Propia	Aspectos tradicionales en la construcción Materiales Herramientas Relación hombre tierra

**Fuente: Elaboración propia con base en Velázquez et al. (2015) y Velázquez et al. (2016)**

## IV. RESULTADOS

### IV.1 El Marketing relacional en los Pueblos mancomunados de la Sierra Norte

En el caso del método cualitativo del estudio empírico, se procedió a la introducción y análisis de los resultados integrando una base de datos con las respuestas del cuestionario. Primero se codificaron los datos con relación a los indicadores y se capturaron en una hoja de cálculo. Posteriormente se utilizó un paquete estadístico para verificar las variables anteriormente expuestas.

El cuestionario consta de 132 preguntas cerradas distribuidas en tres variables: 1) *Identificación de marketing relacional*, 2) *Confianza comunitaria* y 3) *Compromiso comunitario*. Estas tres dimensiones reflejan la estructuración del marketing relacional, integrado a la sustentabilidad comunitaria (comunalidad) de los pueblos mancomunados de la SNO. Como se señaló en apartados anteriores, el levantamiento de información se realizó a través de un muestreo no probabilístico, en donde se encuestaron a ocho informantes clave vinculados directamente en la gestión y operación del ecoturismo; siendo representado el grupo de la muestra de un informante clave por comunidad.

Asimismo, se realizó un análisis de validez del instrumento a través de la prueba de confiabilidad, donde el valor del Coeficiente Alfa de Cronbach observado fue de 0.921. Dado el carácter exploratorio de este estudio, se comprobó en un análisis factorial confirmatorio posterior, que el instrumento cumplía con los requisitos de validez convergente ( $>7$ ); por lo que el caso de suprimir alguno de los ítems para la mejora del cuestionario no fue necesario.

La técnica estadística utilizada para el procesamiento de la información fue el análisis de la frecuencia, misma que se complementó con la información recabada en las entrevistas para ambos casos. Los resultados se plasman de manera comparativa entre la percepción de los constructos de intercambio de las comunidades indígenas y los expertos en turismo comunitario. A continuación, se muestran los resultados por variable.

#### IV.1.1 Perfil sociodemográfico de los encuestados

**Cuadro 1. Escolaridad vs. Edad de los miembros de los pueblos mancomunados**

Escolaridad	Porcentaje	Edad	Porcentaje
Bachillerato	12.5%	Adultos jóvenes	25%
Secundaria	50.0%	Adultos	12%
Primaria	37.5%	Tercera edad	63%

**Cuadro 1. En el cuadro anterior, se observa la relación edad-escolaridad, con base en las categorías planteadas por la Organización Mundial de la Salud: Adultos jóvenes (18-35), Adultos (36-60) y Tercera edad (65 o más) (OMS, 2010). Fuente: Elaboración propia**

Como se observa en el Cuadro 1, el 87.5% de los encuestados cuenta con el nivel básico de educación. Lo anterior puede explicarse debido a la división escolar de las comunidades de la Sierra Norte. Recordando que los pueblos mancomunados se localizan principalmente en tres municipios y cinco agencias, cada agencia cuenta con primaria y secundaria, mientras que el nivel bachillerato se

encuentra en las cabeceras municipales. Por lo que la distancia juega un papel importante debido a que estas comunidades están ubicadas en espacios geográficos con altos índices de marginación (baja infraestructura y conectividad).

Por otro lado, resulta un dato alarmante que el 63% de los encuestados sean de la tercera edad, principalmente porque de acuerdo a las características de perfil del encuestado, se trataba de personas directamente involucradas con el turismo, pertenecientes del título de comunero, participación en la asamblea y/o alguno de los comités comunitarios. Es decir, aunque la introducción al escalafón comunitario es desde los 15 años de edad, son principalmente las personas mayores quienes desempeñan los principales cargos y puestos, ya sea en la asamblea o dentro de la empresa.

Asimismo, resulta un hecho curioso el que la población más joven muestre mayor escolaridad, además de un mayor interés en el turismo. Cabe recordar que uno de los propósitos de los pueblos mancomunados a través de la operadora turística es frenar la migración, sin embargo, esto no ha sucedido al nivel deseado. Lo anterior se manifiesta en que, si se desea continuar con estudios universitarios, los jóvenes deben salir del territorio de pueblos mancomunados, hacia las principales urbes del estado. Es importante mencionar que el resultado anterior debe incluir un análisis más extenso y que se desarrollará a fondo dentro de la dimensión *Compromiso calculado*.

## **Cuadro 2. Género vs. Puesto desempeñado de los miembros de los pueblos mancomunados**

Género	Porcentaje	Puesto desempeñado	Porcentaje
Masculino	87.5%	Guía	50%
		Gestión turística	37.5%
Femenino	12.5%	Operación del comedor	12.5%

**Fuente: Elaboración propia**

Como es posible observar en el cuadro anterior, las personas que ocupan un cargo de gestión u operación del turismo son en su mayoría hombres, mientras que sólo el 12.5% son mujeres. En el trabajo de campo se abordó el tema de equidad de género con la informante femenina, la cual expresó que aún se continuaba con ideas machistas o desacreditación hacia la mujer. Asimismo, se contrastó esta información con los guías y gestores comunitarios, quienes manifestaron que, dentro de la asamblea, en diversas ocasiones se le había realizado invitación a las mujeres para que formaran parte de los puestos administrativos y operativos de la empresa turística; obteniendo declinaciones hacia esta invitación por parecerles un trabajo “muy pesado”. Dentro de la variable *Identificación del marketing relacional* el indicador *Inclusión*, continuará de manera más extensa el tema equidad de género.

### **IV.1.2 Identificación del Marketing relacional**

En las encuestas realizadas dentro del trabajo empírico, las personas de cada comunidad manifestaron las grandes bondades en cuanto al desarrollo del ecoturismo como la oportunidad adquirir una calidad de vida y la conservación de los recursos naturales. El presente estudio se centró en el tema social y en aspectos muy particulares que se observaron en las relaciones comunitarias. En ese sentido se optó por analizar por separado cada una de las variables con base en sus dimensiones.

En la primera etapa del análisis cualitativo se observó que el marketing relacional utilizado por las empresas comunitarias se dividía en *Asamblea comunitaria* y *Comité de turismo*. Para la explicación del fenómeno, conviene entender las variables agregadas y particularidades mostradas en el marco de la comunalidad. A continuación, en el Cuadro 3 se presentan los indicadores que integran a cada una de las categorías.

**Cuadro 3. Identificación del marketing relacional en la gestión de empresas comunitarias**

Categorías	Porcentaje de respuestas afirmativas
<b>Asamblea comunitaria</b>	
Organización para el trabajo	87.5%
Trabajo conjunto	100%
Decisiones y acuerdos	87.5%
Autonomía	87.5%
Pagos y aportaciones	100%
Necesidades propias	87.5%
Resolución de conflictos	37.5%
<b>Comité de turismo</b>	
Tareas	75%
Inclusión	50%
Integrantes	100%
Información	75%

**Fuente: Elaboración propia**

En el trabajo de campo, se identificaron a las personas que desempeñaban un cargo dentro de la asamblea comunitaria y/o prestaban un servicio en las empresas turísticas, y que incluso, habían formado parte de las mismas con anterioridad. Se recurrió a ellas en diversas ocasiones para triangular datos y mejorar la confiabilidad de la información recolectada. Para lograr lo anterior, mientras se realizaban actividades ecoturísticas, se desarrollaron procesos conversacionales de tipo informal, cuyos tópicos principales giraron alrededor del patrimonio natural y cultural de las comunidades. Así, el informante clave se sentía cómodo e interesado por la investigación al parecerle aspectos de la vida cotidiana.

La participación comunitaria es observable dentro de la organización del trabajo, debido a que todas las personas de la comunidad cuentan con un cargo que los hace acreedores de derechos y obligaciones específicas. Lo anterior muestra un rasgo que permite explicar la unanimidad observada dentro del indicador *trabajo conjunto*, ya que se incluyen temas como la participación en las convocatorias del tequio y la asistencia a las asambleas. Asimismo, se identifica la presencia del factor *comunalidad* dentro de las decisiones y acuerdos tomados por cada comunidad. Se puede interpretar en términos generales que cada comunidad que se reconoce como autónoma, y que es libre de construir sus propios sistemas, herramientas e instrumentos de gestión y gobierno. Y que, con base en el escudriñamiento en su historia y su presente, al parecer se continuará manifestando en el contexto de los pueblos mancomunados.

Por su parte, la mayoría de los comuneros señalan conocer y contribuir con recursos monetarios y aportaciones físicas, como lo son el pago por explotación forestal de tipo personal (leña) y la recolección de basura. Las personas entrevistadas afirmaron trabajar para la comunidad, además de parecerles justas estas aportaciones. En cuanto a las necesidades individuales, se observó que el nivel de satisfacción en cuanto a solicitudes que se hacían a la asamblea general era alto, debido a la convivencia diaria y la acción conjunta sobre temas significativos para los integrantes.

Bajo la misma tónica, es observable que la resolución de conflictos es moderada en comparación con los otros indicadores. Lo anterior se debe a que se incluyeron temas sobre conflictos personales presentados en la comunidad, rencillas por temas económicos y distribución equitativa de la demanda turística. Los resultados mostraron problemas típicos presentados en las relaciones sociales como envidia o celos, y que se presentan con mayor frecuencia dentro de los comedores comunitarios, sin ser comunicados de manera formal dentro de la asamblea. Dentro de este punto de análisis, se observa una contradicción notable, ya que en el indicador *Necesidades propias*, se obtuvo un mayor porcentaje; lo cual indica que este tipo de inquietudes no son manifestadas ni expresados ante los demás comuneros por considerarlos negativos.

En cuanto a la gestión de la empresa turística local, los datos obtenidos en las encuestas presentan altos niveles de información en cuanto a las tareas, trámites y actividades que realiza el comité de turismo. Este hecho se debe principalmente a que el 75% de los informantes clave ya habían participado en la operación o gestión de actividades turísticas. Además, expresaron conocer ampliamente a los integrantes del comité y considerar que realizaban un “buen trabajo”. Es posible observar que las comunidades no se sienten amedrentadas en cuanto al ejercicio de poder, debido a que el trabajo se encuentra dividido; en dónde se tiene como órgano máximo de control a la asamblea general, quien nombra por medio de sus representantes a los miembros del comité con base en el prestigio y la rotación de cargo.

Por otro lado, la paridad en el porcentaje del indicador *Inclusión* se debe principalmente a las manifestaciones de hermetismo hacia personas ajenas de la comunidad. Es decir, dentro de la asamblea, así como en los comités solo podrán participar personas pertenecientes a la comunidad. Asimismo, se observa que, aunque la participación de la mujer está presente, no cuenta con un voto individual salvo que se posea los títulos de comunera y se encuentre en estado de viudez o divorcio. En este sentido, se observa una inclusión endógena media y una exógena casi nula. Cabe destacar que, como el resto de los indicadores presentados, es necesario abordar este tema, desde los valores y la perspectiva epistémica de la comunalidad que presentan los pueblos mancomunados.

En términos generales el nivel de aprobación para la gestión ejercida por parte de la asamblea comunitaria y el comité de turismo es alto. Asimismo, las encuestas y los testimonios recolectados permiten distinguir las normas formales e informales que se obtienen de cada comunidad y el cumplimiento de las mismas; a pesar de las constantes contradicciones que se dan en las relaciones de las comunidades rurales e indígenas. Con base en lo anterior, se identifica al marketing relacional en la gestión del ecoturismo en los pueblos mancomunados de la SNO.

### IV.1.3 Confianza comunitaria

En apartados anteriores se ha hecho referencia hacia los constructos de intercambio presentes dentro del marketing relacional. En este sentido, el fenómeno se encuentra presente dentro de la unidad de análisis; sin embargo, cuenta con particularidades que requieren de ser explicadas en formas muy puntuales, en congruencia con la perspectiva epistémica y con base en su cosmovisión. A continuación, se plasman los resultados, bajo la misma tónica que en la variable anterior.

**Cuadro 4. Confianza comunitaria en los pueblos mancomunados**

Categorías	Porcentaje de Cohesión
Identificación de confianza	
Confianza afectiva y confianza comportamental	50%
Honestidad	
Honradez	62.5%
Comunicación	75%
Conocimiento mutuo	100%
Benevolencia	
Aprendizaje conjunto	100%
Lazos colaborativos	87.5%
Participación equitativa	87.5%
Cumplimiento de promesas	62.5%

**Fuente: Elaboración propia**

Como es posible observar en el cuadro 4, la mitad de los encuestados señala confiar en las instituciones comunitarias como la asamblea general, la asamblea de caracterizados y el comisariado, mientras que muestran una desconfianza hacia el comité de vigilancia y el personal de la operadora turística. Esto se debe principalmente a que, en el primer bloque de instituciones presentado, existe un mayor conocimiento del personal que lo integra y una mayor comunicación hacia la comunidad. Este hecho también es visible en el resultado presentado respecto al nivel de *Honradez* con el que se les observa a estos entes.

En este punto se presenta otra contradicción dentro de los elementos que caracterizan a las comunidades rurales y que es propia de la perspectiva colectiva de las instituciones que son objeto de análisis. Se observa que la confianza afectiva está arraigada principalmente a elementos de amistad o de lazos familiares, mientras que la confianza comportamental se relaciona con factores como el prestigio y la responsabilidad del individuo. En el caso de los pueblos mancomunados, la confianza afectiva se manifiesta en el ejercicio del cargo de algún familiar o amigo a través del cambio de responsabilidades; y en caso de la confianza comportamental, en el prestigio ganado por medio del escalafón. Lo anterior, permite observar que el ejercicio del poder se observa como trabajo y responsabilidad garante para todos los miembros de la comunidad en la búsqueda del bien común, misma que se inculca desde la adolescencia.

Los resultados relativos a elemento *Benevolencia* señalan que factores como el aprendizaje conjunto abonan a la confianza dentro de la comunidad, principalmente porque refuerzan el sentido de

pertenencia por medio de la transmisión de conocimientos tradicionales como la medicina y la cocina tradicional y los conocimientos del campo. Todos los encuestados expresaron haber aprendido la mayoría de lo que saben por medio de sus familiares. Asimismo, expresaron que las enseñanzas de la asamblea de caracterizados eran muy útiles para de la toma de decisiones.

En este sentido los lazos colaborativos de cada comunidad se basan en las acciones conjuntas como el trabajo gratuito; aquí se observa la unidad de los pueblos originarios y se presentan respuestas y/o alternativas para el bien común en tiempos de dónde hay crisis. Una buena forma de explicar lo anterior, es mediante el ejemplo de las mayordomías y fiestas patronales, en dónde se observa el reparto equitativo de actividades y la aportación, monetaria o en especie, cuya planeación y gestión se realiza desde la asamblea. Asimismo, en el tequio se convoca al trabajo conjunto para el mantenimiento, reforestación u obra pública para el beneficio colectivo. Si bien es cierto que en apartados anteriores se había mencionado este ámbito, es dentro de este indicador dónde se define y explica con mayor claridad la participación comunitaria.

Por otro lado, las personas encuestadas señalaron que la mayoría de las instituciones cumplían las promesas que hacían a la comunidad e informaban previamente cuando alguna situación no dependía de ellos. En este punto, se observa una relación positiva entre ambos tipos de confianza (afectiva y comportamental) dentro de la conformación de grupos de gestión comunitaria; sin embargo, se muestra una percepción del cumplimiento de promesas similar al de la honestidad y honradez, en cuanto a instituciones como el comisariado y la operadora turística.

En general, la percepción de confianza dentro de los pueblos mancomunados es favorable en congruencia con la búsqueda del bien común. Asimismo, representa un elemento importante en la creación y mantenimiento de relaciones a largo plazo que se manifiesta en el conocimiento mutuo, los lazos afectivos, los intereses comunes y confirman el pensamiento mesoamericano como ser colectivo. Además, se retoman valores como la honestidad y la honradez presentes en las relaciones exitosas que se desarrollan en los grupos sociales, sin hacer distinción entre espacios urbanos o rurales.

#### **IV.1.4 Compromiso comunitario**

En cuanto al compromiso comunitario, se observó que la mayoría de los indicadores que integran a la sustentabilidad de las comunidades indígenas se manifestaron dentro de las categorías de esta variable. Este hecho se complementa con lo observado en análisis cualitativo y en la realización del instrumento utilizado. Si bien es cierto que el compromiso es un elemento importante en la creación de relaciones al igual que la confianza; toma una mayor relevancia al integrar los elementos epistémicos que explican la calidad de vida de los pueblos originarios de México. A continuación, se presentan los resultados y se explican los elementos por separado.

#### IV. Cuadro 5 Compromiso comunitario en los pueblos mancomunados

Categorías	% de Cohesión
Compromiso afectivo	
Originalidad	87.5%
Cohesión	87.5%
Compartencia	75%
Adecuación	62.5%
Iniciativa	87.5%
Aprendizaje individual	87.5%
Compromiso calculado	
Valores	100%
Acuerdos y asesoramiento	50%
Manejo de conflicto	100%
Oportunismo	87.5%

**Fuente: Elaboración propia**

Como es posible observar dentro del cuadro 5, el factor de *Originalidad* que muestran los pueblos mancomunados se representa principalmente en base a su cultura y cosmovisión. Es decir, dentro de la encuesta se incluyeron elementos como la utilización de los conocimientos tradicionales en la cocina y la medicina, utilización de herramientas típicas para el campo, habla de la lengua indígena y narración de leyendas propias de cada pueblo. Se aprecia, que la mayoría de las comunidades cuenta con alguna historia sobre la fundación de la comunidad y todas se perciben así mismas como zapotecas. Este hecho se también se representa en los nombres de cada empresa o población.

De acuerdo con lo anterior, se observó que los encuestados más jóvenes no hablaban ninguna lengua indígena; al cuestionarles la razón sobre esta situación, manifestaron que no había sido enseñada por parte de sus padres. Sin embargo, se mostraron interesados por aprender la lengua indígena. En este punto se encuentra una contradicción, ya que los encuestados de mayor edad señalaron un desinterés por parte de las generaciones más jóvenes por aprender no sólo la lengua, sino aspectos como la cocina y la medicina tradicional, que forman parte esencial de la cultura.

Los resultados muestran un alto porcentaje en la creación y mantenimiento de acuerdos entre comunidades debido los entes regulatorios como el comisariado de bienes comunales por parte de territorio, y la operadora turística en el caso de la distribución de la demanda turística. Sin embargo, se observó cierto descontento por parte de algunas comunidades que no se encuentran a pie de carretera, por considerar más difícil el acceso para los vehículos. A pesar de lo anterior, cada uno de los pueblos mancomunados mantiene una relación cordial para con los otros que integran la red. Lo anterior, se percibe en los acuerdos informales como el hospedaje y comedor abierto para guías ajenos, que demuestran la existencia de colectividad.

Asimismo, los datos arrojan un alto porcentaje en el nivel de *Compartencia*, observable en los convites, fiestas públicas y civiles y en las mayordomías. En este sentido, se destaca una vez más la participación y cooperación de todos los integrantes de la comunidad y la percepción de responsabilidad y honor por parte de sus miembros. En cuanto a la gestión del ecoturismo, también

se observa la *Compartencia*, ya que los encuestados manifestaron que la empresa turística local hacia un reparto equitativo de las utilidades percibidas. El hecho anterior, muestra el comportamiento típico de las empresas con razones sociales como cooperativas y sociedades de solidaridad social (S.S.S); adoptado por los pueblos mancomunados como su razonamiento mercantil.

Por otro lado, la *Adecuación* de los pueblos mancomunados está representada por la utilización de técnicas y tecnología como softwares y computadoras para la gestión de la empresa. Se observa una mayor presencia de personas bilingües y con conocimiento en diferentes disciplinas como la cabalgata y el ciclismo. Los encuestados manifestaron haber desempeñado diversas tareas en temporadas altas y haber adecuado las actividades turísticas para grupos más grandes. Es decir, la operación y gestión del ecoturismo ha llevado a los integrantes de las comunidades a adaptarse a nuevas tecnologías, idiomas y disciplinas para la atención a los visitantes.

En cuanto a la iniciativa de los gestores y operadores del ecoturismo en los pueblos mancomunados, se observó que la mayoría de los encuestados no se involucraban en el trabajo de sus compañeros a menos que se les solicitara; por considerar que cada individuo conocía su tarea y papel dentro de la comunidad. Asimismo, los encuestados manifestaron que, al trabajar para la comunidad, trataban de hacer el mejor trabajo posible mediante el cumplimiento de aspectos básicos como la puntualidad; además la mayoría expresa haber realizado propuestas en la gestión u operación de la empresa que beneficiaron a la comunidad.

Los resultados de la encuesta evidencian que el factor de aprendizaje individual se encuentra presente en la comunicación e información de las personas de la comunidad. Los encuestados de mayor edad, expresaron su interés por transmitir sus conocimientos a hacia los más jóvenes e investigar nuevos temas. Es decir, las habilidades cognitivas se basan en la transmisión de conocimientos de una generación a otra. Sin embargo, se observa que el aprendizaje horizontal o lateral (compañeros de grupo) se utiliza con menos frecuencia. Lo anterior se debe a principalmente a que se observa a las personas de la tercera edad como fuente de conocimiento y experiencia.

Uno de los elementos mayormente destacados dentro de los pueblos mancomunados fueron los valores con los que sus miembros perciben su entorno. Se observó que los encuestados manifestaron un sentido de orgullo y respeto por el ambiente y las personas de su comunidad. Lo anterior se percibe como un elemento positivo ya que la totalidad de las comunidades asumen la responsabilidad de construir y mantener reglas para el uso de los recursos comunes, expresándose con adjetivos del tipo afectivo hacia la tierra con base a su cosmovisión.

Dentro del tema de relaciones exógenas, los resultados mostraron nuevamente una paridad en la distribución del porcentaje dentro del indicador *acuerdos y asesoramiento*. Esta situación se debe a que la mitad de las empresas comunitarias realizaban su propia contabilidad, mientras que otro grupo de empresas eligen enviar su contabilidad a la operadora turística, y finalmente, otras optan por contratar los servicios de algún despacho contable. Asimismo, en cuanto a las capacitaciones para el turismo impartidas por personal de CDI o de Expediciones Sierra Norte, los encuestados manifestaron asistir con mayor frecuencia, que cuando eran impartidas por alguna entidad gubernamental. Lo anterior concuerda con lo manifestado en apartados anteriores, en cuanto al nivel de desconfianza

hacia las dependencias de gobierno expresadas en las entrevistas semiestructuradas y en la variable *Confianza*. Por otro lado, cuando se cuestionó sobre las relaciones mantenidas con instituciones educativas o Universidades, y se observó la misma distribución en cuanto al porcentaje de personas con interés para colaborar en temas de consultoría administrativa o técnica e investigación.

En cuanto al manejo de conflicto, los resultados mostraron nuevamente la cordialidad que muestran cada una de las comunidades que integran a los pueblos mancomunados. Es decir, los integrantes manifiestan situaciones de tolerancia y adecuación tanto en la relación con comunidades ajenas, como en el trato con los visitantes. Este hecho se observó principalmente en el desarrollo del trabajo de campo, ya que en reiteradas ocasiones se cruzaron las líneas que dividían el territorio de comunidades que pertenecían a otra red de turismo, sin embargo, los miembros de ambos pueblos mostraron una relación de paz y respeto. Asimismo, se indagó sobre la preferencia en la atención a visitantes extranjeros por parte de los gestores y operadores del ecoturismo, sin mostrar distinciones con el turismo local.

Por otro lado, González y Flores (2005) establecen que el marketing relacional es un proceso continuo para que las relaciones sean exitosas y duraderas, en el que se requiere un sentido de confianza, así como de compromiso en la medida que se van cumpliendo las expectativas generadas entre las partes. Sin embargo, en apartados anteriores se señaló que la confianza y el compromiso también son visualizados como variables independientes que se ven influenciados por la presencia de factores como la dependencia entre las partes, la satisfacción, la fidelidad, la comunicación y la lealtad (Gustaffsson, Johnson y Roos, 2006).

Bajo esta tesitura Ganesan y Hess (1997), sugieren que en las fases iniciales de la relación, la confianza se fundamenta en la honestidad y con el progreso del tiempo se desarrolla la benevolencia. En este sentido la benevolencia (capacidad de hacer frente ante situaciones inesperadas y/o tener intenciones benéficas para con las partes de la relación), desempeña un papel esencial como intermediaria entre la confianza y el compromiso a través de la disipación de los miedos y la incertidumbre (Fullerton, 2005; Sarmiento, 2016). Por lo que en el proceso de marketing relacional, el compromiso se convierte en un factor dependiente a la confianza debido a la existencia de la benevolencia (Suárez, Vázquez y Díaz, 2007; Vázquez, Díaz y Del Río, 2011).

Por su parte Taboada-Ibarra (2005), señala que ante la intervención positiva de la confianza (apego), el factor de *Dependencia* que pueda experimentar alguna de las partes se configura como uno de los responsables directos en la decadencia de la relación. Lo anterior sucede cuando la interdependencia se vuelve simétrica o cuando la dependencia deja de ser voluntaria y empieza a ser forzada por condicionantes como la falta de alternativas de intercambio iguales o mejores, costos de ruptura y costos de reemplazo (Gutiérrez-Cillán y Camarero-Izquierdo, 2003). Por lo que en este punto se identifica el factor de *Oportunismo*.

En ese mismo tenor San Martín-Gutiérrez, Gutiérrez-Cillán y Camarero-Izquierdo (2005), identifican los factores de *selección adversa*: problemas de información oculta o pre-contractuales (si una de las partes tiene información no revelada que afecta a los intereses de la otra parte) y *de riesgo moral*: problemas de acción oculta o post-contractuales (una de las partes de la relación puede realizar u

omitir acciones en perjuicio de la otra, sin que tal comportamiento sea fácilmente observable); como los factores que integran al *Oportunismo*. Es decir, el oportunismo se antepone a la benevolencia y se traduce en un miedo al error en la elección con quien se entabla y mantiene la relación, que a su vez se concreta en un sentimiento de temor a que la otra parte busque sólo su propio interés.

En este sentido se identifica que tanto la benevolencia como el oportunismo son elementos contractuales que aparecen en el desarrollo de toda relación; cuyos conflictos y problemas pueden mitigarse, si las partes consiguen generar un beneficio mutuo a largo plazo (Simmel, 2010). De ello resulta necesario admitir, que sin benevolencia aparece la incertidumbre y la dependencia y por ende la decadencia de la relación.

En el caso de los pueblos mancomunados, la dependencia mutua de sus miembros y la interdependencia entre las comunidades, lejos de ser un inconveniente, se plantea como un requisito imprescindible para el fortalecimiento de sus relaciones y su desarrollo propio. El hecho anterior se observó en la variable *Confianza* en la categoría de *Benevolencia*. Asimismo, los resultados en el nivel de *Oportunismo* que se presenta en los miembros de los pueblos mancomunados muestran que la mayoría de los encuestados se sienten satisfechos con su vida dentro de la comunidad. Además, los encuestados manifestaron el deseo de volver a desempeñar un cargo dentro de la asamblea o el comité.

En este sentido nuevamente se presenta una contradicción marcada por las perspectivas generacionales; ya que se observó que los encuestados más jóvenes mostraron interés ante la idea de trasladarse al extranjero o de dedicarse a otra actividad económica. Sin embargo, esta situación se percibe como positiva, pues a pesar de las declaraciones sobre traslado o cambio de actividad, se observa el deseo manifiesto de regresar a la comunidad o dedicarse a actividades campesinas.

En términos generales se puede afirmar que el compromiso que presentan los pueblos mancomunados resulta favorable en las dimensiones *Afectiva* y *Comportamental*. En el entendido de que ambas dimensiones de la variable se observan como elementos inherentes a la comunalidad y a su vez como herramientas para la gestión de relaciones exógenas. Es decir, se aprecia de manera positiva el sentido de pertenencia y responsabilidad con el entorno vinculada a los elementos que integran a la sustentabilidad comunitaria. Asimismo, es posible observar que el compromiso hacia las instituciones comunales es alto, debido principalmente a la responsabilidad con la que los miembros perciben su cargo. Por otro lado, si bien es cierto que la comunalidad se encuentra presente en las comunidades que integran a los pueblos mancomunados, resulta lamentable que algunos de los elementos culturales se encuentran en declive, como la utilización de la lengua indígena y conocimientos tradicionales.

## **IV.2 Perspectivas de marketing relacional en expertos en turismo comunitario**

En apartados anteriores se señaló la participación de diversos expertos en turismo comunitario a los que se les realizó una encuesta dentro de los diez días posteriores al trabajo de campo. El objetivo de encuestar a los expertos fue darle un punto de vista exógeno y comprobatorio al fenómeno observado. El cuestionario contó con un total de 22 respuestas cerradas, mediante una escala de Likert de 5 puntos. Las variables incluidas para medir el marketing relacional fueron: 1) *Identificación del Marketing relacional* 2) *Confianza* y 3) *Compromiso*. Las tres variables anteriores conforman los

constructos de intercambio utilizados para la creación de relaciones de largo plazo por Morgan y Hunt (1994), Grönroos (2011) y Alves *et al.* (2017).

En este sentido, se realizó la prueba de validez del cuestionario a través de la prueba de confiabilidad, donde el valor del Coeficiente Alfa de Cronbach observado fue de 0.859. Posteriormente, a través de la técnica de análisis factorial se observó que la encuesta mostraba un factor de validez convergente (>7); por lo que contaba con la fiabilidad suficiente para un instrumento de medición de datos.

#### IV.2.1 Caracterización de los expertos en turismo comunitario

El grupo de expertos a quienes se les realizó la encuesta, se integró por nueve investigadores de siete universidades públicas, que habían colaborado con los pueblos mancomunados en proyectos del estado y publicación de artículos científicos. Los encuestados pertenecen a diferentes facultades y se especializan principalmente en humanidades y ciencias económicas y administrativas. A continuación, se presenta la información recabada.

#### IV. Cuadro 6 Caracterización de los expertos encuestados

VARIABLES	Elemento	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Masculino	4	44.4%
	Femenino	5	55.6%
Escolaridad	Maestría	3	33.3 %
	Doctorado	6	66.7 %
Universidad de procedencia	Instituciones educativas dentro del estado de Oaxaca	6	66.7 %
	Instituciones educativas fuera del estado de Oaxaca	3	33.3 %

**Fuente: Elaboración propia**

Como se muestra en el Cuadro 6, dentro de la muestra se observa una distribución equitativa en cuanto al sexo de los encuestados. Asimismo, la totalidad de los expertos encuestados forma parte del equipo de investigación de alguna facultad académica y cuenta con algún tipo de posgrado, siendo en su mayoría doctorados. Además, los expertos declararon, tener tres años o más trabajando en temas relacionados al turismo comunitario, haber colaborado con investigadores de otras universidades y haber desarrollado su experiencia principalmente en el campo de la investigación y docencia.

Por otro lado, los resultados muestran que las universidades del estado de Oaxaca han realizado trabajos relacionados con los pueblos mancomunados con mayor frecuencia. Instituciones educativas como el Instituto Tecnológico de Oaxaca, el Instituto Politécnico Nacional a través del Centro de Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral (CIDIR), la Universidad Autónoma Benito Juárez e instituciones del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO), como la Universidad de la Sierra Juárez y la Universidad del Mar han abanderado a los expertos en estudios sobre temas como la gestión de empresas de base comunitarias, economía solidaria, turismo comunitario, gestión forestal y capital social.

En este mismo sentido, en la revisión de la literatura se identificó que sin importar el contexto de las investigaciones realizadas; la totalidad de los expertos habían abordado el tema de la comunalidad para contextualizar a la unidad de análisis. Lo anterior se muestra como un elemento positivo, ante la aceptación de la academia por las formas de vida comunal y la propuesta de que la comunalidad puede ser abordada desde varias perspectivas. Sin embargo, se observa que, aunque existen diversos estudios sobre la gestión de empresas comunitarias, los temas sobre marketing y gestión de relaciones vinculadas al turismo en comunidades indígenas, no han sido desarrollados.

#### **IV.2.2 Identificación del marketing relacional exógeno**

Bajo la misma tónica del apartado anterior, a continuación, se muestran los resultados en cuanto a la variable marketing relacional en los expertos de turismo comunitario. El objetivo en cuanto a la medición de esta variable es identificar el nivel de confianza de los expertos encuestados para con los miembros de los pueblos mancomunados; desde las entidades que los rigen como la asamblea general y la asamblea de caracterizados, hasta la operadora turística. Lo anterior, permitió observar la perspectiva exógena, identificar cualidades y vicios y corroborar factores.

#### **IV. Cuadro 7 Identificación del Marketing relacional en los expertos en turismo comunitario**

Ítem:¿Qué tanto confía en...?	Porcentaje de confianza
Autoridades de los Pueblos Mancomunados (Comisariado, Comité de Vigilancia, Asamblea General, Asamblea de Caracterizados).	66.7%
Autoridades de las comunidades que integran los Pueblos Mancomunados (Presidente y Agente municipal).	44.4%
Miembros del Comité de turismo de las comunidades que integran a los Pueblos Mancomunados	66.7%
Miembros de la Operadora Turística Pueblos Mancomunados (Expediciones Sierra Norte).	33.3%

**Fuente: Elaboración propia**

Los resultados de la encuesta mostraron que más de la mitad de los expertos confiaba en las entidades que rigen a los pueblos mancomunados. Lo anterior, se debe principalmente a que la mayoría los encuestados declararon haber participado como observadores en alguna de las reuniones que organizaba la asamblea general y parecerles un comportamiento típico del razonamiento comunitario. Asimismo, se observa una paridad en el porcentaje de confianza en cuanto a los entes administrativos como las presidencias y agencias municipales. Por lo que lo anterior demuestra que se continúa observando de manera negativa a las figuras ejecutivas en cualquier ámbito.

En este sentido, los entes operativos como el comité y la operadora turística son observados desde diferentes perspectivas, que van en función de la interacción con el investigador en el trabajo de campo. Es decir, a pesar del hermetismo mostrado por parte de las comunidades al inicio de los trabajos, los investigadores expresaron haber colaborado mayormente con miembros del comité de turismo que con la operadora turística; por lo que se observa una mayor aceptación hacia los comités turísticos.

### IV.2.3 Confianza exógena

En el entendido de que la confianza, es uno de los resultados de la interacción prolongada y funge como un elemento central para la construcción de relaciones duraderas de cualquier tipo. Dentro del cuadro 8, se presentan los resultados de las categorías *Honestidad* y *Benevolencia* que integran a la variable; los datos estadísticos fueron tratados según el marco metodológico bajos los mismos términos que en los apartados anteriores, a continuación, se muestran los porcentajes.

#### IV. Cuadro 8 Confianza de los expertos en turismo comunitario

Indicadores	Porcentaje de cohesión en las respuestas
Honestidad	
Sinceridad	89%
Cumplimiento de promesas	78%
Experiencia	67%
Preparación para el ecoturismo	67%
Resolución de problemas	67%
Integridad	78%
Benevolencia	
Hermetismo	73%
Preocupación	56%
Respuesta favorable	67%
Orientación	89%
Hospitalidad	78%

**Fuente: Elaboración propia**

Como se puede observar en el Cuadro 8, los expertos en turismo comunitario consideran que los miembros de los pueblos mancomunados cumplieron sus promesas en cuanto a los objetivos planteados en las investigaciones. Asimismo, informaban previamente cuando alguna situación no dependía de ellos. Además, los encuestados declararon que en el desarrollo de los trabajos realizados notaron que la mayoría de los miembros que integraban al equipo de trabajo estaban capacitados para el desarrollo del ecoturismo, principalmente en ámbitos como el conocimiento de las tareas y la resolución de problemas relacionados a su cargo; además de apreciárseles como personas íntegras.

Por otro lado, los encuestados manifestaron haber identificado preocupación por su presencia, primordialmente al inicio de los trabajos realizados, por lo que se manifestaron situaciones de hermetismo por parte de las comunidades. En la mayoría de los casos, los investigadores mantenían diálogo continuo con los actores y realizaban visitas frecuentes hacia el territorio, con el fin de crear confianza y facilitar el flujo de información. En este mismo sentido, se observó que poco más de la mitad de los expertos confiaban en la capacidad de realizar acciones benevolentes de los pueblos mancomunados, ante cambios en las circunstancias o en situaciones comprometidas.

En cuanto a la atención recibida, la mayoría de los expertos en turismo comunitario declararon haberseles tratado con hospitalidad y respeto, además de proporcionarles una gran cantidad de información en cuanto a los elementos que integran el patrimonio natural y cultural de la comunidad. Es decir, si bien es cierto que en un principio se mostraron situaciones de hermetismo por parte de la

comunidad para con los expertos, en el transcurso de los trabajos se mejoraba la confianza. Lo anterior concuerda con lo señalado al inicio de este apartado, en donde se señala que la confianza es un factor que se crea o se mantiene a partir de las relaciones a mediano o largo plazo.

#### IV.2.4 Compromiso exógeno

Respecto al compromiso en el cuadro 9 se observan a las categorías *compromiso afectivo* y *compromiso calculado* como los componentes básicos para la existencia de la variable en las relaciones duraderas. En este sentido, se cuestionó a los investigadores sobre temas relacionados con la intención de retorno, el beneficio propio y la lealtad; y se indagó sobre la preferencia hacia los destinos turísticos con ecoturismo comunitario y el oportunismo para generar nuevos trabajos. A continuación, se presentan los resultados.

#### IV. Cuadro 9 Compromiso de los expertos en turismo comunitario

Categorías	Porcentaje de cohesión en las respuestas
Compromiso Afectivo	
Preferencia	89%
Comprensión	78%
Intención de retorno	100%
Compromiso calculado	
Mantenimiento de relación a largo plazo	67%
Oportunismo	67%
Beneficios individuales	78%
Lealtad	67%

**Fuente: Elaboración propia**

Los resultados muestran una preferencia en desarrollar trabajos que involucren a comunidades indígenas en el número de investigaciones realizadas por los expertos. Asimismo, se observa que la totalidad de los encuestados tiene intenciones de retorno hacia los pueblos mancomunados de la SNO. Esta situación se observa en el porcentaje de trabajos realizados por parte de universidades del estado de Oaxaca y otros centros de investigación del país.

Por otro lado, los investigadores declararon haber sido comprensivos con los miembros de la comunidad, ya que, en la mayoría de los trabajos realizados, se presentaban conflictos originados por las diferentes perspectivas en torno a un mismo tema. Esto debido a las diferencias en los razonamientos científico-teórico por parte de la academia y empírico-prácticos que presentan los pueblos originarios. Desde la perspectiva sociológica, lo anterior se puede explicar a través del modelo epistémico: *“hybris del punto cero”*. El cual representa la medida de la ciencia moderna occidental situada en el punto cero, que sería el equivalente a un estado de objetividad absoluta (Nava-Morales, 2013). En este sentido todos aquellos conocimientos que se encuentren fuera de ese esquema quedarían sujetos a la subjetividad. Esta situación según García-Sánchez (2017), causa desacreditación de los conocimientos comunitarios y debilitamiento en las prácticas narrativas locales debido a la imposición de ideas del poder hegemónico.

Respecto a la gestión de relaciones a largo plazo, un poco más de la mitad de los encuestados declaró estar interesado en mantener la relación con los pueblos mancomunados de manera indefinida y deseo de volver a colaborar en proyectos; por lo que este mismo porcentaje se observa dentro del indicador *lealtad*. Por otro lado, los expertos expresaron que el haber realizado estudios en estas zonas les había proporcionado beneficios como el aumento de proyectos dentro de su institución. Lo anterior concuerda con el creciente número de estudios realizados por investigadores del estado de Oaxaca, por lo que se identifica el factor *Oportunismo* en relación con el nivel de *Benevolencia* observada.

En términos generales los resultados de la encuesta muestran al compromiso como favorable desde el punto de vista exógeno. Sin embargo, se observa una contradicción en el factor comportamental del compromiso, ya que, si bien es cierto que la totalidad de los encuestados manifestó intenciones de retorno hacia estas comunidades, se presentó un porcentaje menor en cuanto al mantenimiento de la relación a largo plazo y la lealtad. Desde esta perspectiva, los investigadores tienen intenciones de retorno mayormente turísticas, que de investigación.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados que reflejó esta investigación permitieron observar que las seis comunidades de la región de la SNO analizadas en este estudio, han logrado integrar los aspectos de comunalidad a los servicios de ecoturismo que ofrecen. Asimismo, se observa que los pueblos mancomunados aún mantienen y tratan de conservar muchas de sus costumbres y tradiciones, ya sean expresiones religiosas o culturales y que están estrechamente relacionadas con la percepción de sustentabilidad comunitaria. Además, se encontró que los constructos de intercambio del marketing relacional (confianza y compromiso), se encuentran integrados dentro de la comunalidad como elemento inherente a su cosmovisión y a su vez se presentan de manera exógena; por lo que la hipótesis planteada en este estudio se acepta parcialmente. A continuación, se presentan los resultados tratados estadísticamente en relación con la literatura consultada.

En cuanto al perfil sociodemográfico, se observa que los pueblos mancomunados están ubicados en espacios geográficos con altos índices de marginación, y la población residente tiene bajos niveles de salud, educación e ingreso. En este sentido, en 2015, el Consejo Nacional de la Población (CONAPO) señaló que todas las casas habitación dentro de este territorio tienen el piso de tierra, más del 70% no tiene acceso a drenaje y el 92% de la población ocupada percibe el equivalente a dos salarios mínimos. Para los municipios que integran a los pueblos mancomunados se observa un índice de marginación de media del -0.192 para Santa Catarina Lachatao y de 0.012 en el caso de San Miguel Amatlán (CONAPO, 2015).

En el caso de la educación, en la Sierra Norte se presentan bajos niveles de desarrollo, ya que los estudios educativos promedio de la región son de cinco y seis años de escolaridad, aunada a una tasa de analfabetismo de 45% (INEGI, 2015). Asimismo, la Secretaría de Desarrollo Social y Humano del Estado de Oaxaca, señala que el bajo índice de desarrollo humano ha coadyuvado a que la migración continúe siendo un común denominador en los municipios de la región de la Sierra Norte (SEDESOL, 2017); ya que las cabeceras municipales se encuentran a una hora y media en promedio de la ciudad de Oaxaca. Por lo que la distancia pudiese explicar que la población cambia de residencia a un espacio que ofrece mejores expectativas de vida.

En este orden de ideas, la operadora turística Expediciones Sierra Norte S.S.S. a través de su página web establece que dentro de sus objetivos fundamentales está generar oportunidades de empleo para los miembros de las comunidades. Asimismo, señalan haberse desarrollado bajo el propósito del mantenimiento de su población joven frente a la migración (Angelina Martínez, conferencia jornadas de turismo, 2017). Sin embargo, en el trabajo de campo se observó que lo anterior no había sucedido al nivel deseado, ya que la mayoría de los gestores y operadores de la empresa comunitaria eran personas de la tercera edad. El hecho anterior también pudiese explicar lo arrojado por los resultados en cuanto al bajo nivel educativo que presentaron los encuestados; ya que en los municipios ubicados en estas zonas solo el 7% de la población de la tercera edad tiene estudios universitarios y el 41% no tiene estudios (SEDESOL, 2015).

En relación con lo anterior, se observa que el establecimiento de los emprendimientos sociales en la SNO resalta sus principios de solidaridad, ayuda mutua y esfuerzo propio en respuesta a la

marginación y en la búsqueda del aminoramiento de la pobreza. En este sentido, Marín-Pérez (2012) establece que la lógica del emprendimiento social está íntimamente relacionada con la innovación y la economía social, buscando satisfacer necesidades sociales insatisfechas, las cuales se acentúan en contextos de marginación, pobreza y desigualdad. Es decir, si bien es cierto que los pueblos mancomunados tienen propósitos de brindar oportunidades de empleo y dinamización de su propia economía a través del ecoturismo indígena; continúan padeciendo los factores externos de la desigualdad y la marginación.

Por otro lado, en la praxis del ecoturismo, la educación ambiental ha sido un elemento fundamental y compatible con la filosofía de la economía social y solidaria dentro de los pueblos mancomunados para la percepción de sustentabilidad comunitaria. El hecho anterior se relaciona con lo señalado por Taylor (2017), en el sentido que el ecoturismo puede contribuir a la promoción de una interrelación cultural activa de los sujetos anfitrión-visitante, a través de diversas manifestaciones sensoriales, tales como el disfrute, aprecio, estudio, conocimiento, respeto y comprensión mutua, así como el fomento para la conservación del medio natural. Es decir, para la gestión de un adecuado ecoturismo comunitario, cobra cada vez más importancia la preservación de la cultura local de la zona, sus costumbres, su gastronomía y su propia historia (Casas-Jurado, Soler-Domingo y Vicente-Pastor, 2012).

En complemento a lo formulado y desde las perspectivas epistémicas de la población local, Ruiz y González (2012) establecen que para lograr que el turismo rural mejore el nivel de vida, se requiere observar al turismo como una actividad económica complementaria y no sustitutiva de las actividades agrícolas tradicionales. Cabe destacar que los investigadores que abordan al turismo comunitario en la Sierra Norte, concuerdan que esta tesis ha sido el factor de éxito de los pueblos mancomunados (Palomino 2008; Toledo y Barkin, 2011; Velázquez *et al.* 2015; Rosas y Correa, 2016).

En cuanto a las relaciones exógenas de la unidad de análisis, en el trabajo de campo se observó que los niveles presentados en los indicadores *organización para el trabajo y resolución de conflictos* dan razón de que los pueblos mancomunados han gestionado sus relaciones con grupos ajenos a la comunidad, en función del desempeño de ecoturismo. Aunado a ello, el 85% de las comunidades estudiadas muestran un interés manifiesto para colaborar con escuelas, universidades y centros de investigación, especialmente en temas de consultoría, capacitación y gestión administrativa y jurídica.

En este sentido, Ramos-Soto y Marín-Pérez (2012), establecen que la empresa comunitaria se relaciona con la autoridad de los tres niveles de gobierno, incluidas sus diferentes secretarías: desarrollo social, asuntos indígenas, entre otras; y a su vez se relaciona con el mercado turístico, las instituciones académicas y organizaciones sociales como las ONG's. Sin embargo, en el trabajo empírico se observa la constante condición de mantener la gestión de los proyectos ecoturísticos en las asambleas comunitarias, debido a que el involucramiento de entes externos ha incidido en el debilitamiento de la autonomía de las comunidades. Esta situación ha dado lugar a que la iniciativa privada muestre desinterés para la inversión y el apoyo de los programas de ecoturismo indígena (García-Palacios, 2013).

En este orden de ideas, se abre la puerta hacia la gestión de relaciones mutuamente beneficiosas que se orienten hacia colaboración con la academia para ampliar los estudios en zonas indígenas y les permitan a las comunidades mejorar sus estrategias de administración. Además, esta colaboración se complementaría con la búsqueda de capacitación constante, mayor articulación con la promoción de la posible oferta que los investigadores y estudiantes de los centros de investigación generen y la consecución de fondos de cooperación con el gobierno, que contribuyan a construir redes más sólidas y promuevan el crecimiento y desarrollo de las empresas comunitarias (Marín-Pérez, 2012). En concordancia con lo anterior, se retoma la definición del marketing relacional según Grönroos (2004), como el marketing que hace referencia a las relaciones colaborativas en las cuales se agrupan actores internos y externos que comparten intereses y deciden actuar de manera conjunta para facilitar la consecución los objetivos de las partes involucradas.

En cuanto a la mercadotecnia empleada por los pueblos mancomunados, se destaca que cada empresa comunitaria cuenta con su propio logotipo y eslogan publicitario que les brinda identidad corporativa de manera individual; además de utilizar el logotipo de Expediciones Sierra Norte S.S.S al reconocerse como red. Asimismo, en el desarrollo de la investigación se observó el uso, de redes sociales y página web, lo cual demuestra la utilización de la web 2.0 como herramienta para la promoción de los destinos turísticos en este tipo de empresas. El hecho anterior concuerda con lo señalado por Velázquez-Sánchez, Gómez- García, Gómez-Velázquez y Pérez-Rodríguez (2016), quienes establecen que, a pesar de los efectos de la marginación, los sitios ecoturísticos en comunidades indígenas incluyen aspectos de micro innovación como una forma de adecuación del desarrollo a la comunalidad.

Es en este punto donde se rescata la participación del estado en cuanto a la promoción y divulgación de los servicios turísticos de los pueblos mancomunados. Cabría señalar que, en los últimos años, la CDI ha sido el ente gubernamental que más apoyo ha brindado a los proyectos ecoturísticos en regiones indígenas de la SNO. Esta situación, según Mathus *et al.* (2011), ha hecho proliferar a las empresas comunitarias debido a que, en sus programas de fomento al ecoturismo indígena, se incluyen cursos y capacitaciones que tienen mayor impacto al ser intensivas en personal. Sin embargo, según uno de los encuestados en 2018 la CDI dejará de apoyar a los pueblos mancomunados, debido a la caducidad del programa al que estaban inscritos (Abén Ceballos, entrevista de 11 de noviembre del 2017).

Asimismo, en el estudio empírico se observó que, aunque la gestión y el empleo de la mercadotecnia se han realizado de manera empírica, el uso de estas herramientas ha funcionado debido principalmente a la visión compartida de los objetivos y el ejercicio de la vida comunitaria. Esta situación ha permitido utilizar los propios recursos humanos de la comunidad y dar empleos a la población local, lo cual ha repercutido en la percepción del desarrollo local por parte de los pueblos mancomunados según su propia cosmovisión. El hecho anterior concuerda con lo propuesto Okazaki (2008), quien explica que la participación comunitaria no solo tiene que ver con lograr la mejor eficiencia y distribución equitativa de los recursos materiales, sino con compartir el conocimiento y la transformación del proceso de aprendizaje, poniéndola al servicio de la población permitiéndole desarrollarse a sí misma.

En relación con lo anterior, se destaca el aprendizaje comunitario como una de las pautas principales para la sustentabilidad comunitaria, en el trabajo de campo se observó la desacreditación del sistema educativo nacional, reproducido en los pueblos mancomunados: *“Los niños de la comunidad son felices, el problema son las escuelas y los maestros que no enseñan nada acerca de nosotros”* (Emmanuel Vicente, entrevista del 10 de noviembre del 2017). En este sentido Martínez-Luna (2015) señala que, el proceso educativo actual no refleja la personalidad de la comunidad y que la autodeterminación en materia educativa se lograría a partir de que la comunidad se encargue de manera directa de la educación. En tal caso, el autor propone que los maestros sean seleccionados en función de las prácticas comunitarias como la lealtad, el trabajo y el compromiso; además de que las clases impartidas se relacionen directamente con los valores y los principios de la cultura local. Es decir, en el currículo para la educación indígena se requiere de un sistema bilingüe que permita la vinculación entre niveles educativos y que preserve el estilo de vida comunitario, las costumbres y las tradiciones (Maldonado-Alvarado, 2010).

Por otro lado, en el estudio empírico, el elemento aprendizaje horizontal sobresale como la principal forma de transmisión de conocimiento entre los miembros de la unidad de análisis. El hecho anterior se relaciona con la *confianza comunitaria*, misma que es el elemento que fundamenta las relaciones entre los miembros de los pueblos mancomunados. Asimismo, las estrategias cognitivas de la comunidad se basan en los factores *Comunicación y Conocimiento mutuo*, mismas que están presentes en las enseñanzas de la población de mayor edad y en la asamblea de caracterizados. En este sentido se observa que tanto en lo pragmático y como en el teórico; la confianza se desarrolla en acuerdos de carácter informal con el fin adaptarse a contingencias inesperadas, creación de valor bilateral y obtención de beneficios mutuos (Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994; Sarmiento, 2014; Campón, 2017).

En cuanto a las relaciones endógenas, los resultados permitieron observar una notable contradicción en cuanto al tema de equidad de género. Es decir, los trabajos de atención a turistas, excepto los de guía, han recaído en las mujeres de las comunidades locales, lo que está originando cambios en las relaciones entre hombres y mujeres. Además, en algunas comunidades de la unidad de análisis, el papel de la mujer era moderado en cuanto a la participación del ecoturismo y la toma de decisiones, en otras el nivel de participación femenina era casi nulo. Ejemplo de lo anterior, en el trabajo de campo una de las encuestadas señaló un notable rezago hacia las mujeres: *“Aquí en la comunidad se sigue observando mucho el machismo, la mayoría dejan lo de la asamblea para los hombres; de hecho, hay señoras que no salen de sus casas, porque se enojan sus maridos”* (Andrea Luna, entrevista de 09 de noviembre del 2017).

En este sentido, según García-Jiménez (2017), explica que en el estado de Oaxaca la desacreditación y violencia hacia las mujeres ha mantenido sus particularidades en relación con otras entidades del país, debido principalmente a que se normaliza y cubre bajo el manto del sistema de usos y costumbres, mismo que representa el principal factor que condiciona la violencia en base a la cosmovisión andrógina (machismo), que excluye y niega la diversidad entre los géneros. Lo anterior, concuerda con lo señalado por Sánchez-Islas (2014), quien establece que cuando los usos y costumbres son tomados como instrumento para la desacreditación de la mujer, el cacicazgo, el

machismo o la discriminación contra los vecindados es visto como el “*antipatrimonio*” que existe en Oaxaca y que debe ser erradicado.

Asimismo, si bien es cierto que a los pueblos mancomunados se reconocen como conjunto, en la mayoría de las acciones jurídicas y mercantiles como el turismo, en el trabajo de campo se observó cada comunidad se reconoce a sí misma como autónoma en los ámbitos de tenencia de la tierra y la gestión comunitaria, misma que es administrada por una asamblea general y un comité de bienes comunales por cada pueblo. Es decir, se puede observar que las comunidades de la SNO, comparten elementos como la cultura, el origen y la lengua, sin embargo, son independientes en la toma de decisiones políticas y de gestión del territorio (Palomino, 2008).

Otro punto importante en el análisis de la gestión de los recursos de las comunidades indígenas, es la diferenciación del pensamiento mesoamericano que se presenta como lógica de mercado en la administración de las empresas comunitarias, frente al pensamiento occidental y la escuela neoclásica de la economía. Es decir, en el pensamiento occidental (capitalista) el objetivo primordial de las empresas es la máxima generación de utilidades a través de las técnicas y herramientas de la administración (Amparán, 2016). Mientras que según Westall (2007), las empresas sociales no parten de un estudio de mercado que fundamente su existencia, sino para la satisfacción de necesidades específicas del grupo fundador y otros sectores sociales, en los que los requerimientos de gestión y uso de la mercadotecnia son mayores que en el resto de las organizaciones.

En concordancia con lo anterior Casas-Jurado *et al.* (2012) establecen que, dentro de cualquier empresa social, el interés por crear satisfacción debe ser proporcional en cuanto cliente y el empleado, así como mantener un nivel alto de responsabilidad social. Esta idea, se complementa con lo señalado por Keat y Young (2006), en el sentido de que ser socialmente responsables no trasgrede el principio de maximización de la ganancia. Por lo que, es necesario construir un espacio de diálogo que permita identificar y superar el discurso eurocentrista (occidental) y utilitarista ortodoxo en cuanto a la apropiación del patrimonio biocultural (Honey, 2002).

En este sentido, Fuente-Carrasco y Ramos-Morales (2013), establecen que el fomento de un diálogo intercultural entre la academia y las comunidades, los miembros de la misma comunidad y entre comunidades, y en el caso del ecoturismo, el anfitrión con el visitante representaría una estrategia integradora y complementaria en la re-valoración del papel del patrimonio biocultural, fuera de la lógica utilitarista (mercancía). Es decir, un turismo que no observe al territorio como mercancía o capital sino desde la perspectiva comunitaria. Con base en lo anterior y rescatando a Choamski y Krauss (2015), el hacer comunidad resulta positivo debido a que fomenta el diálogo, la confianza y la unión de los individuos que crean compromiso para el cumplimiento de los objetivos comunes que comparten entre sí.

En cuanto a las comunidades indígenas de la SNO se continúan presentando las particularidades propias de los pueblos con ascendencia mesoamericana. La comunalidad es: compartencia vs competencia, naturolatría vs homolatría, comunalicracia vs democracia (Martínez-Luna, 2010). Sin embargo, los pueblos mancomunados han utilizado la hibridación de recursos y la colaboración con

agentes externos en su operación dentro del mercado turístico actual, pero manteniendo los principios colectivos de compartencia y repartición a través de su razón social. Por lo que se vislumbra que la gestión de relaciones (marketing relacional) ha estado presente dentro de las comunidades indígenas, de manera endógena y exógena.

Por otro lado, la sustentabilidad comunitaria de los pueblos mancomunados de la SNO se expresa primordialmente en el factor de compromiso con su misma población. El estudio empírico muestra que los elementos éticos relacionados a la igualdad en la población y la distribución equitativa de los recursos van en función de los valores epistémicos como la valoración de la naturaleza, la conservación de la biodiversidad, la relevancia de los elementos culturales, la lengua, los saberes locales, la organización comunitaria y la cosmovisión. Además, se observó que en el territorio de los pueblos mancomunados se comparte la estructura general de la comunalidad, pero no se manifiesta de la misma manera en cada comunidad.

Es decir, cada uno de los miembros tiene como obligación el prestar sus servicios a la comunidad desde la adolescencia. Esto se realiza a través del escalafón con una sola orientación específica: el bien común. Desde los llamados *topiles* (cargos introductorios de menor rango, que fungen como auxiliares generales) hasta los presidentes municipales (Rendón-Monzón, 2002). Cabe señalar que el ascenso en el escalafón va en función de las capacidades adquiridas para el servicio de la población y no por competencia personal. Por lo que se observa al trabajo colectivo como el eje primordial de la comunalidad, el cual presenta diversos niveles y diversidad de actividades: la asamblea para la decisión; el cargo para la coordinación; el tequio para la construcción; y la fiesta para el goce (Martínez, 2004).

Como se mencionó anteriormente el factor *Oportunismo* se observa como negativo dentro del compromiso, ya que involucra elementos como el miedo o duda de continuar manteniendo acuerdos con las partes involucradas en donde ya se presentaron situaciones gravosas y de dependencia total o parcial; y que a su vez inciden en el declive de las relaciones. Sin embargo, en el caso de los pueblos mancomunados de la SNO el oportunismo resulta favorable debido principalmente a la permanencia del elemento *Benevolencia* dentro de la relación. Lo anterior se observa en el envío de remesas por parte de los integrantes de estas comunidades que migraron hacia otras regiones del país o al extranjero, y en el pago remunerado a terceros por el cumplimiento de sus responsabilidades comunitarias como el tequio y el trabajo de la tierra propia. Si bien es cierto que, en el estudio empírico, la población más joven mostró un mayor interés en trasladarse a otros espacios, se observa un deseo manifiesto de regresar a sus comunidades.

Asimismo, se observa el factor *adecuación* dentro de la teoría y práctica de la comunalidad, ha sido el elemento que ha permitido integrarse al desarrollo, mediante el diseño y la creación de las empresas comunitarias. Desde esta perspectiva existen discrepancias entre los autores principales de la comunalidad, ya que Díaz-Sánchez (2003), establece que el desarrollo es inherente a la comunalidad, mientras que Martínez-Luna (2004) señala que el desarrollo y la comunalidad son dos factores con imposibilidad de coincidencia. Sin embargo, este último autor señala a la adecuación como la estrategia por parte de las comunidades para permanecer como tal, a pesar de los cambios que origina

el desarrollo. Por lo que, el elemento *adecuación* se percibe como esencial para el desarrollo de los pueblos originarios y alude a la construcción misma de la comunalidad.

En este sentido, el estudio empírico comprueba que los pueblos mancomunados son capaces de auto administrar su porvenir, adecuarse a las tendencias de mercado, desarrollar una gestión innovadora e introducirse de manera eficaz a la economía; incorporando el respeto de la tierra, presente de sus usos y costumbres. Asimismo, demuestran el control de su autonomía a través de la asamblea comunitaria, como espacio de gestión, autodefinición y autodeterminación que plantea y resuelve sus propios menesteres en contraposición a los discursos de algunas dependencias gubernamentales y ONG's. De esta manera las comunidades indígenas superan el asistencialismo y asumen el control y el rumbo de las actividades políticas y económicas en la comunidad (Fuente-Carrasco y Ramos-Morales, 2013).

Los resultados anteriormente expuestos permitieron analizar las relaciones internas en la gestión del ecoturismo de los pueblos mancomunados y observar las perspectivas exógenas con las cuales se percibe a estas comunidades indígenas. En primera instancia, se observa que se continúa observando a los pueblos originarios de México como grupos homogéneos y libres de las vicisitudes propias de los espacios urbanos. Este hecho concuerda con Bonfil-Batalla (2005), el cual establece que en los últimos años se ha presentado una visión ajena a la realidad de las comunidades indígenas debido al proceso de "*desindianización*" ocurrido en la sociedad mexicana por una serie de factores tales como la apropiación de tierra, el trabajo remunerado, el mercado y el capital.

En relación con lo anterior, en los pueblos mancomunados existen una serie de intereses superpuestos, en dónde la participación comunitaria permite incidir sobre la gestión del ecoturismo mediante la definición de objetivos, roles y responsabilidades, que son fundamentales para la consecución de la sustentabilidad comunitaria. En este sentido, se observa que es a través de las iniciativas propias que las comunidades estudiadas comparten la toma de decisiones, el riesgo y las responsabilidades con entidades gubernamentales y terceros actores interesados en el desarrollo del ecoturismo. Cabe destacar que cualquier tratado, sociedad, intercambio o iniciativa debe respetar la autonomía de los pueblos de la SNO en sus dimensiones territorial, económica, organización social y política y educativa, conforme a la "*Declaración de los pueblos serranos zapotecos y chinantecos de la Sierra Norte de Oaxaca*".

Por otro lado, los resultados revelan que los valores comunales presentes en la cosmovisión funcionan como amalgama que integra a las redes colaborativas y que inciden en la detección de puntos críticos dentro de la organización comunitaria. Además, se identifica a la cultura como factor clave para la sensibilización y la reflexión colectiva alrededor de los proyectos (Pérez-Torres, 2017). Lo anterior según Ramírez (2005) permite asegurar que las iniciativas mantengan la visión comunitaria a lo largo del tiempo y que las estrategias y los procedimientos estén soportados por el acuerdo colectivo.

Bajo la misma tónica, se reconoce a la cultura como un elemento integrador dentro de los marcos socio-comunitarios de los que se deriva la gestión del territorio comunal, las asambleas y el trabajo solidario que son los factores que favorecen a la consolidación de los proyectos indígenas (Palomino, Gasca y López, 2016). Por lo que se reconoce que los factores confianza y compromiso están

presentes dentro de la perspectiva epistémica con la que los pueblos mancomunados observan su entorno (comunalidad). Se concluye que el marketing relacional está presente en la unidad de análisis como elemento inherente a su cosmovisión y a su vez de manera exógena como herramienta de gestión en el ecoturismo.

## VI. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en el desarrollo de este trabajo proveen evidencia de que las relaciones comunitarias establecidas y creadas a partir de la gestión del ecoturismo ya sean endógenas o exógenas, han incidido en la percepción de sustentabilidad comunitaria (comunalidad) de los pueblos mancomunados de la SNO, según su cosmovisión. Por lo que, se acepta el supuesto hipotético: “El marketing relacional en la gestión de los emprendimientos ecoturísticos incide positivamente en la sustentabilidad comunitaria de los pueblos mancomunados” La deducción anterior se inserta en la postura de que los constructos de intercambio del marketing relacional (confianza y compromiso) se encuentran presentes en la comunalidad y contribuyen positivamente en la creación, mantenimiento y gestión de relaciones a largo plazo, que benefician a las partes involucradas.

En cuanto a la pregunta general que guía a la presente investigación: ¿De qué manera el marketing relacional, en la gestión de los emprendimientos ecoturísticos incide en la sustentabilidad comunitaria de los pueblos mancomunados de la Sierra Norte de Oaxaca?, se identificó a la confianza y el compromiso como los elementos basados en los valores colectivos y principios colaborativos, que rigen a las relaciones establecidas para la toma de decisiones, la gestión y la operación de las actividades turísticas y les permite permanecer como comunidad; con todo lo que ello implica: tierra, autoridad, trabajo y cultura.

En este sentido, los constructos de intercambio del marketing relacional, se observan como elementos inherentes a la sustentabilidad comunitaria (comunalidad) y a su vez como herramientas utilizadas en la creación de relaciones para la gestión y operación del ecoturismo. Es decir, el marketing relacional se encuentra de manera endógena y exógena en las relaciones comunitarias de los pueblos mancomunados de la SNO. Los resultados anteriormente expuestos permitieron dar respuesta a la pregunta general de esta investigación.

Además, se identificó el uso del mix publicitario para la difusión de los servicios ofrecidos por la operadora turística, relaciones públicas a través de eventos temáticos, convenios con universidades e instituciones del estado, publicidad impresa en los principales puntos turísticos de la ciudad de Oaxaca y canales de comunicación 2.0, como las redes sociales y página web. El hecho anterior responde a la pregunta específica de investigación: ¿Cuáles son los elementos mercadológicos utilizados en la gestión de los emprendimientos ecoturísticos de los pueblos mancomunados?

Los resultados obtenidos en la realización de esta investigación cumplen con el objetivo planteado para este estudio al identificar la forma en que el marketing relacional en la gestión de los emprendimientos ecoturísticos incide en la sustentabilidad comunitaria de los pueblos mancomunados. Asimismo, estos los resultados son de validez para lograr un desarrollo local con base en las propuestas epistémicas de los pueblos originarios de México, pues proveen información sobre elementos para la gestión de empresas comunitarias y aportan técnicas que podrían mejorar el desempeño del ecoturismo en zonas indígenas. A continuación, se identifican los principales hallazgos:

1. Las empresas ecoturísticas de los pueblos mancomunados han resultado proyectos funcionales y exitosos que contribuyen a dinamizar su economía local, al generar empleo y recursos en la comunidad; sin embargo, están sumergidas en un contexto de marginación, pobreza y desigualdad, con bajos niveles educativos, de salud y de ingreso, que motiva un alza en la migración.
2. Los pueblos mancomunados son capaces de auto administrar su porvenir, adecuarse a las tendencias de mercado, desarrollar una gestión innovadora e introducirse de manera eficaz a la economía. Además, han manteniendo la comunalidad como teoría y práctica que permea su estilo de vida, en cuanto a los principios colectivos de compartencia y repartición equitativa de los recursos, a través de su razón social.
3. Los pueblos mancomunados se identifican como conjunto o red en la mayoría de las acciones jurídicas y mercantiles como el turismo. Sin embargo, existen diferencias en la gestión de los recursos y autoridad política, ya que cada pueblo se reconoce a sí mismo como autónomo en términos de gestión comunitaria y tenencia de la tierra.
4. El ecoturismo ha incidido en el desarrollo local de los pueblos mancomunados; sin embargo, la utilización de elementos ajenos a la comunidad en la práctica de esta actividad ha ocasionado que algunos aspectos culturales se encuentren en declive, como la preferencia en el aprendizaje de la lengua anglosajona frente a la indígena.
5. La confianza comunitaria es el elemento fundamental para la creación de relaciones exitosas en los pueblos mancomunados, ya que se desarrolla en acuerdos de carácter informal basados en la comunicación y conocimiento mutuo, con el fin adaptarse a contingencias inesperadas, creación de valor bilateral y obtención de beneficios colectivos.
6. La percepción de sustentabilidad comunitaria de los pueblos mancomunados se encuentra presente en el compromiso comunitario a través de los elementos éticos relacionados al trabajo colectivo y la igualdad en la población. Estos a su vez, van en función de los valores epistémicos como la valoración de la naturaleza, la conservación de la biodiversidad, la relevancia de los elementos culturales, los saberes locales, la organización comunitaria y la cosmovisión.
7. En la literatura consultada se identificó que el factor de *Oportunismo* dentro de la dimensión comportamental del Compromiso, es observado como negativo debido a que involucra elementos de temor hacia error y dependencia, que generan un declive en la relación. Sin embargo, en los pueblos mancomunados lo anterior no ocurre debido principalmente a la permanencia del factor *Benevolencia* dentro del pensamiento comunitario.
8. En los pueblos mancomunados existen una serie de intereses superpuestos en temas como la autonomía, la autoridad y la tenencia de la tierra. Además, se observan varias contradicciones entre grupos generacionales en cuanto a la permanencia de la cultura local y el ejercicio de las actividades económicas, entre ellas el ecoturismo. A pesar de lo anterior, la participación comunitaria ha demostrado ser el factor fundamental para mantener la unión de las comunidades a lo largo del tiempo; e influir en ellas mediante la definición de objetivos, roles y responsabilidades que crean cohesión para la toma de decisiones en ámbitos relacionados con la gobernanza y la gestión del territorio.

Respecto a la colaboración entre academia y empresa, los resultados mostraron un aumento en los proyectos de investigación afines al estudio del turismo comunitario dentro de las instituciones

académicas y una mayor capacitación en la población que desempeña actividades ecoturísticas dentro de los pueblos mancomunados de la SNO. En este orden de ideas, la gestión de relaciones basadas en la confianza y compromiso favorecieron de manera mutua a los involucrados; lo cual muestra el funcionamiento de las técnicas de marketing relacional en las empresas de ecoturismo analizadas. Asimismo, la gestión profesional del ecoturismo ha incidido en el desarrollo colectivo de los pueblos mancomunados. Por lo que, a través del panel de expertos en ecoturismo, se comprueba que los constructos de intercambio presentes en el marketing relacional contribuyen a la sustentabilidad comunitaria.

En otro orden de ideas, el presente trabajo ha abordado la importancia del cambio de paradigma del marketing transaccional hacia el marketing relacional, en dónde la confianza y el compromiso presentes en las relaciones exitosas o de largo plazo coadyuvan a la colaboración, la generación de valor mutuo, las alianzas y la construcción de comunidad entre los individuos. Asimismo, las técnicas de marketing relacional en la gestión se muestran como estrategias capaces de rentabilizar los beneficios de las relaciones que se establecen entre colaboradores, empresas y usuarios.

La presente investigación trata de contribuir a la literatura académica al desarrollar conocimiento sobre técnicas, herramientas e instrumentos que mejoren las relaciones entre las personas. La idea anterior se inserta en el entendido de que la ejecución del marketing relacional lleva consigo los beneficios inherentes a las relaciones exitosas, en donde la compartencia y la colaboración se muestran como ejemplos heredados por parte de los pueblos originarios de México.

#### **VI.1 Recomendaciones para futuras investigaciones y limitaciones del estudio**

En la realización del trabajo empírico, los instrumentos utilizados presentaban un nivel de validez alto. Sin embargo, se recomienda seleccionar los más importantes a fin de evitar la repetición en los ítems y agregar aquellos que no se hayan tenido en cuenta. Asimismo, se procedió a aplicar el cuestionario de forma administrada, debido a una cierta dificultad por parte de los encuestados para entender los cuestionamientos. En este sentido, se propone que la construcción de instrumentos de medición que permitan simplificar y adaptar las preguntas, a un lenguaje propicio para la comprensión de las variables según el razonamiento epistémico de las comunidades indígenas. Lo anterior, fue señalado por los expertos como factores importantes en la generación de estudios sociales más precisos e incluyentes.

En el estudio de campo de la presente investigación, se analizaron a seis comunidades indígenas con empresas de ecoturismo que integran a los pueblos mancomunados de la SNO. Sin embargo, en la región existen más lugares en los que se practica esta actividad. Por lo que, para futuros estudios se recomienda que incluya a una mayor cantidad de comunidades con el fin de ampliar la muestra y observar el fenómeno. Además, si bien es cierto que el perfil de los encuestados se trataba de personas vinculadas a la gestión y operación del ecoturismo indígena, la mayor parte de los participantes eran guías comunitarios. Se propone la diversificación de actividades que realizan los encuestados en cuanto a la práctica del ecoturismo.

Cabe destacar que el trabajo empírico de esta investigación se realizó en el otoño del año 2017, considerada como temporada baja para la ocupación turística de los pueblos mancomunados. El hecho anterior, contribuyó de manera favorable a que el levantamiento de información se realizara bajo un ambiente relajado y sin presión, dónde los encuestados manifestaron una actitud hospitalaria e interés por el tema de investigación. En este orden de ideas, se propone un trabajo empírico que se desarrolle los meses de marzo-abril o diciembre-enero, durante la época considerada temporada alta. Lo anterior con el fin de observar el comportamiento del prestador de servicios para con el investigador y analizar de qué manera incide el factor presión en la gestión de ecoturismo indígena.

Como futura línea de investigación, se podría crear un modelo de gestión de ecoturismo en zonas rurales, que contribuya a la percepción de desarrollo social y calidad de vida de las comunidades indígenas desde la perspectiva epistémica, dónde se evalué la consistencia de los constructos de intercambio del marketing relacional dentro de las relaciones comunitarias en los pueblos originarios de México. Este modelo debería contener las características de replicable y autónomo e incluir los principios básicos del desarrollo sustentable, adecuándolos a los elementos básicos de la comunalidad: la tierra, el trabajo, la autoridad y la cultura.

Por otro lado, las limitaciones de este estudio residen principalmente en la metodología utilizada para la presente investigación. En este sentido, la ampliación de la muestra en cuanto al número de empresas comunitarias, los actores involucrados en el ecoturismo y las actividades de gestión que realicen los encuestados, podría validar y ratificar las categorías e indicadores de utilizados. Por lo que, se recomienda que para futuros estudios se utilice un método probabilístico para la definición de la muestra. Asimismo, una de las limitaciones principales para la realización de esta tesis fueron los recursos económicos, ya que la principal fuente de financiamiento fue la proporcionada por el autor. Otra limitante fue el tiempo, ya que sólo se contó con 24 meses para la entrega del trabajo por efectos del calendario académico de la institución que abandera a esta investigación.

## VII. Referencias bibliográficas

Álves, A. C., de Sousa, C. M., Ramalho, Á. M. C. y Barbosa, J. L. A. (2017). *El marketing y las relaciones entre la experiencia, la satisfacción, la confianza y compromiso de relaciones, promover una lealtad a la marca propia en los supermercados*. Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia, 11(1).

Amparán, A. C. (2016). *La teoría de los campos en Pierre Bourdieu*. Revista Polis, 1(2), 179-200.

Arana-Marroquín, E. A. (2007). *Experiencia en la producción y comercialización de manzana (Malus sp.) en la comunidad de Santa María Jalapa*.

Aréchiga, B. L., Burboa, G. C. y Morales, F. E. (2014). *Modelización de las relaciones entre la satisfacción y lealtad en el sector del comercio de automóviles*. Sobre competitividad, innovación y desarrollo sustentable en las ciencias económico-administrativas, 3. Gasca. México.

Aréchiga, B. L., Morales, L. H. C., Jiménez, V. A. R. y Moreno, C. V. D. (2015). *Marketing relacional y sus implicaciones estratégicas en la fidelización en el mercado de restaurantes*. Tendencias clave en las investigaciones sociales sobre la sustentabilidad, la educación y la política. Universidad de Colima. Cap. 4.

Barkin, D., Fuente, M. E., & Rosas, M. (2009). *Tradición e innovación. Aportaciones campesinas en la orientación de la innovación tecnológica para forjar sustentabilidad*. Trayectorias, 11(29).

Barroso, C., Armario, E. M., & Ruiz, D. M. (2007). *The influence of market heterogeneity on the relationship between a destination's image and tourists' future behaviour*. Tourism Management, 28(1), 175-187.

Baptista, P., Fernández, C. y Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. DF, México: Editorial The McGraw-Hill.

Batzin, C. (2006). *El desarrollo humano y los pueblos indígenas*. En: Pueblos indígenas y afrodescendientes de América Latina y el Caribe: información sociodemográfica para políticas y programas-LC/W. 72-2006-p. 447-454.

Berry, L. L. (1983). *Relationship marketing*. American Marketing Association. In *Emerging Perspectives on Services Marketing* (1983), pp. 25-28.

Berry, L. L. y Gresham, L. G. (1986). *Relationship retailing: transforming customers into clients*. Business Horizons, 29(6), 43-47.

Berry, L. L. y Parasuraman, A. (2004). *Marketing services: Competing through quality*. Simon and Schuster.

- Bonfil-Batalla, G. (1996). *La teoría del control cultural en el estudio de los procesos étnicos*. Acta sociológica, (18), 11-54.
- Bonfil-Batalla, G. (2005). *México profundo: una civilización negada*. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. México CONACULTA (No. 080).
- Campón-Cerro, A. (2009). Marketing Relacional en el Sector Turístico: la Fidelización de Clientes en el Turismo Rural. Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Campón-Cerro, A. M., Hernández-Mogollón, J. M. y Alves, H. (2017). *Sustainable improvement of competitiveness in rural tourism destinations: The quest for tourist loyalty in Spain*. Journal of Destination Marketing y Management, 6(3), 252-266.
- Carrasco, M. E. F. y Morales, M. F. R. (2012). *El ecoturismo comunitario en la Sierra Juárez-Oaxaca, México: entre el patrimonio y la mercancía*. Otra Economía, 7(12), 66-79.
- Casas-Jurado, A. C., Soler-Domingo, A. y Pastor, V. J. (2012). *El turismo comunitario como instrumento de erradicación de la pobreza: potencialidades para su desarrollo en Cuzco (Perú)*. Cuadernos de Turismo, (30), 91-108.
- Castro, C. B., Armario, E. M. y Ruiz, D. M. (2007). *The influence of market heterogeneity on the relationship between a destination's image and tourists' future behaviour*. Tourism management, 28(1), 175-187.
- Ceballos-Lascurain, H. (1993). *Ecotourism as a worldwide phenomenon*. Ecotourism as a worldwide phenomenon., 12-14.
- Chen, W. J. y Chen, M. L. (2014). *Factors affecting the hotel's service quality: relationship marketing and corporate image*. Journal of hospitality marketing y management, 23(1), 77-96.
- Chi, C. G. Q. y Qu, H. (2008). *Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach*. Tourism management, 29(4), 624-636.
- Christopher, M., Payne, A. y Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing: bringing quality customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cobo-Quesada, F. B., Hervé, A. y Aparicio Sánchez, M. D. S. (2012). *El sistema turístico en clave de marketing relacional: el factor relacional*. Anuario jurídico y económico escurialense, (42), 419-442.
- Coca, P. y Ruíz, B. (2007). *Turismo Comunitario en Ecuador*. Working Paper: Ministerio de Turismo de Ecuador. Quito, Ecuador.

Cruz-Robles C.E, Espejo-Martínez A. (2014) *La mercadotecnia de servicios y su influencia en la microempresa ecoturística oaxaqueña*. Investigaciones sobre competitividad, innovación y desarrollo sustentable en las ciencias económico-administrativas. Gasca. México.

Daltabuit-Godás y Valenzuela-Valdiviezo (2010), *Expectativas para el ecoturismo*. Oportunidades y retos. Reporte técnico. Universidad de Valencia

Dann, S. y Dann, S. (2000). *Strategic Internet Marketing*. John Wiley and Sons Inc. Australia.

Das, K. (2009). *Relationship marketing research (1994-2006) An academic literature review and classification*. Marketing intelligence y planning, 27(3), 326-363.

Díaz, F. (2004). *Comunidad y comunalidad*. en J. Rendón, Comunalidad: modo de vida comunal entre los pueblos indios. México D. F.: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Dirección General de Culturas Populares e Indígenas.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H. y Oh, S. (1987). *Developing buyer-seller relationships*. The Journal of marketing, (51)11-27.

Egan, J. (2011). *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing*. Financial Times Prentice Hall.

Fernández-Aldecua, M. J. (2011). *Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas: ¿estamos hablando de lo mismo?* (Ensayo). El Periplo Sustentable, (20), 31-74.

Fernández-Aldecua, M. J. y Vaillant, Y. (2010). *Capital social e innovación empresarial. El caso del Priorat, Catalunya*. Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros, (227).

Filgueiras, J. M. N. (2014). *Lo que podemos aprender*. Reflexiones sobre un proyecto de investigación en San Mateo del Mar (Oaxaca, México). Antropología Experimental, (14).

Fullerton, G. (2005). *How commitment both enables and undermines marketing relationships*. European Journal of Marketing, (39).

Fuente-Carrasco, M. y Ramos-Morales, F. (2013). *El ecoturismo comunitario en la Sierra Juárez-Oaxaca, México: entre el patrimonio y la mercancía. Otra Economía*. Revista Latinoamericana de Economía Social y Solidaria, (12), 66-79.

Fundación Gala-Salvador Dalí (2011). *El ciclo de evolución del destino turístico: Una aproximación al desarrollo histórico del turismo en Cataluña*. Universitat Autònoma de Barcelona.

Garbarino, E. y Johnson, M. S. (1999). *The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships*. The Journal of Marketing, (7) 70-87.

García-Jiménez, R. (2017) *La importancia de diseñar políticas públicas para la prevención, sanción y erradicación de la violencia hacia la mujer en el estado de Oaxaca*. Journal of Feminist, Gender and Women Studies, (5) pp. 33-46.

García-Sánchez, N. (2017). Comunidad y comunalidad. Claves para una lectura de la narrativa documental. Acta Poética, 39(1), 45-65.

García-Palacios, C. E. (2013). *Derechos Humanos Turismo, y Pueblos Originarios* (Doctoral dissertation, Universidad Rey Juan Carlos).

Gasca Zamora, J. (2014). *Gobernanza y gestión comunitaria de recursos naturales en la Sierra Norte de Oaxaca*. Región y sociedad, 26(60), 89-120.

Gómez, G. (2014). *Generación de un Modelo de Marketing Relacional basado en la percepción hacia las ciencias exactas como factor que inhibe el interés en las áreas científico-tecnológicas*, Memorias del XIX Congreso Internacional de Administración, Contaduría e Informática de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Gómez-García J., Zavala-Cortés A. y Marín-Pérez J.A (2014). *Microinnovación como estrategia para la generación de desarrollo sustentable en las Pymes*. Casos de éxito. Sobre competitividad, innovación y desarrollo sustentable en las ciencias económico-administrativas, 425. Gasca. México.

Grönroos, C. (1990). *Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface*. Journal of business research, 20(1), 3-11.

Grönroos, C. (1991). *The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the 1990's*. Management decision, 29 (1), 7-13.

Grönroos, C. (2011). *A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface*. Industrial marketing management, 40(2), 240-247.

Guadarrama-Tavira, E. y Rosales-Estrada, E. M. (2015). *Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente*. Análisis y reflexión teórica. Ciencia y Sociedad, 40(2).

Gummesson, E. (1987). The new marketing—developing long-term interactive relationships. Long range planning, 20(4), 10-20.

Gummesson, E. (1991). Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. European journal of Marketing, 25(2), 60-75.

Gummesson, E. (1999). *Total relationship marketing: experimenting with a synthesis of research frontiers*. Australasian Marketing Journal (AMJ), 7(1), 72-85.

Gurría Di-Bella, M. (2013) *El Ecoturismo Sostenible como una oportunidad de desarrollo de las pequeñas comunidades de los países en desarrollo*. Cuarta Feria Ecoturística y de Producción Buena Noche de Hato Nuevo. Manoguayabo. Santo Domingo, D.N., Republica dominicana

Gutiérrez-Cillán J. Y Camarero-Izquierdo, M.C. (2003). La estructura multidimensional de la dependencia entre empresas. Un estudio empírico de la relación fabricante-suministrador en el sector español del automóvil. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, núm. 14, págs. 47-68.

Gustafsson, A., Johnson, M. D. y Roos, I. (2005). *The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention*. Journal of marketing, 69(4), 210-218.

Guzmán, T. J. L. G. y Cañizares, S. M. S. (2009). *Turismo comunitario y generación de riqueza en países en vías de desarrollo. Un estudio de caso en El Salvador*. REVESCO: Revista de estudios cooperativos, (99), 85.

Harker, M. J. (1999). *Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions*. Marketing intelligence y planning, 17(1), 13-20.

Ibáñez, P. R. (2008). *Modelo para el análisis de la sustentabilidad turística en pequeñas comunidades costeras con actividad turística: El caso de Cabo Pulmo*. (Tesis de doctoral). La Paz, B.C.S., México. Universidad Autónoma de Baja California Sur.

Jafari, J. (2005). *El turismo como disciplina científica*. Política y sociedad, 42(1), 39-56.

Juste, M. V. B. y Rubio, A. G. (2001). *Marketing de relaciones, ¿un nuevo paradigma*. Universidad de Zaragoza

Korsbaek, L. (2009). *El comunalismo: cambio de paradigma en la antropología mexicana a raíz de la globalización*. Argumentos (México, DF), 22(59), 101-123.

Kotler, P. y Levy, S. J. (1969). *Broadening the concept of marketing*. The Journal of Marketing, 10-15.

Lara, H. Á (2002). *El gobierno de los bienes comunes: la evolución de las instituciones de acción colectiva*. Región y sociedad, 14(24), 263-269.

López-Bonilla, J. M. y López-Bonilla, L. M. (2008). *La capacidad de carga turística: Revisión crítica de un instrumento de medida de sostenibilidad*. El periplo sustentable, (15) 123-150.

López-Guevara, V. M. (2014). *El capital social en las empresas indígenas de turismo. Su análisis y dinamización en la red Expediciones Sierra Norte, México*. Tesis Doctoral en Turismo, Derecho y Empresa. Universitat de Girona.

- Maggon, M. y Chaudhry, H. (2015). *Revisiting relationship marketing and customer relationship management in leading tourism and hospitality journals: research trends from 2001 to 2013*. Journal of Relationship Marketing, 14(1), 53-77.
- Maldonado, C. (2005). *Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario*. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza.
- Maldonado, C. (2006). *Turismo y comunidades indígenas: Impactos, pautas para autoevaluación y códigos de conducta*. International Labour Office.
- Maldonado-Alvarado, B. (1994). *La utopía de Ricardo Flores Magón: revolución, anarquía y comunalidad india*. Universidad Autónoma " Benito Juárez" de Oaxaca, Secretaría Académica.
- Maldonado-Alvarado, B. (2002). *Autonomía y comunalidad india: enfoques y perspectivas desde Oaxaca*. CONACULTA. Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Maldonado-Alvarado, B. (2005). *Desde la pertenencia al mundo comunal: propuestas de investigación y uso de experiencias y saberes comunitarios en el aula indígena intercultural de Oaxaca*. Oaxaca: Centro de Estudios Ayuujk-Universidad Indígena Intercultural. Oaxaca de Juárez, Oaxaca, México.
- Marín-Pérez J. A. (2012). *Crecimiento y desarrollo de empresas comunitarias: Sierra Norte de Oaxaca*. Tesis de Maestría. UPICSA.
- Martínez-Luna, J. (2003). *Comunalidad y desarrollo*. Culturas populares e indígenas. Gobierno del estado de Oaxaca.
- Martínez-Luna, J. (2010). *Eso que llaman comunalidad*. México: Colección diálogos Pueblos Originarios de Oaxaca.
- Martínez-Luna, J. (2013). *Textos Sobre el camino andado. Tomo 1*. Departamento de Publicaciones del CSEIIO, CAMPO AC. Oaxaca de Juárez Oaxaca. México.
- Martínez-Luna, J. (2015). *Congreso comunalidad*. Universidad Autónoma de Puebla. Dirección General de Culturas Populares e Indígenas.
- Mathus A., López-Pardo, G. y Palomino-Villavicencio B. (2014). *Diagnóstico de las empresas comunitarias de turismo de naturaleza, reporte de investigación del proyecto*. Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.
- Monje-Carvajal, J. J. (2015). *El plan de vida de los pueblos indígenas de Colombia, una construcción de etnoecodesarrollo*. Revista Luna Azul, (41).

- Moorman, C., Zaltman, G. y Deshpande, R. (1992). *Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations*. Journal of marketing research, 29(3), 314.
- Moreno Arriba, J. (2013). *La gestión comunitaria de recursos naturales, agrosilvopastoriles y pesqueros en la Sierra de Santa Marta, Veracruz, México: ¿una alternativa posible al discurso desarrollista ya la globalización capitalista?* Universitas humanística, (75).
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994). *The commitment-trust theory of relationship marketing*. The journal of marketing, 20-38.
- Nava-Morales, E. (2013). Comunalidad: semilla teórica en crecimiento. Cuad. Rev. Cienc. Soc, 34, 57-69.
- Narteh, B., Agbemabiese, G. C., Kodua, P. y Braimah, M. (2013). *Relationship marketing and customer loyalty: Evidence from the Ghanaian luxury hotel industry*. Journal of Hospitality Marketing y Management, 22(4), 407-436.
- Okazaki, E. (2008). *A community-based tourism model: Its conception and use*. Journal of sustainable tourism, 16(5), 511-529.
- ONU. (1972). *Declaración de Estocolmo*. Conferencia de naciones unidas sobre el medio humano. Estocolmo, Suecia.
- Oxford Spanish Dictionary (2009). *Oxford University Press*. Palmatier, Robert W., (2008): *Interfirm Relational Drivers of Customer Value*, Journal of Marketing, 72 (July), 76-89.
- Palomino-Villavicencio, B. (2008). *Ecoturismo indígena en México, caso de estudio: la comunidad Hñahñu de El Alberto en Ixmiquilpan, Hidalgo, México*. Negotia. Revista de investigación de negocios, 4, (14), enero-marzo, México, Instituto Politécnico Nacional.
- Palomino-Villavicencio, B., Gasca- Zamora, J. y López-Pardo, G. (2016). *El turismo comunitario en México: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas*. El periplo sustentable, (30), 06-37.
- Pérez Serrano, A. M., Juárez Sánchez, J. P., Ramírez Valverde, B., & Cesar Arnaiz, F. (2010). *Turismo rural y empleo rural no agrícola en la Sierra Nororiental del estado de Puebla: caso red de Turismo Alternativo Totaltikpak, AC*. Investigaciones geográficas, (71), 57-71
- Pérez, R. I. (2014). *Turismo y sustentabilidad en pequeñas localidades costeras de Baja California Sur (BCS)*. El Periplo Sustentable, (26), 67-101.

Pérez, R. I. (2016). *Capacidad de carga turística como base para el manejo sustentable de actividades ecoturísticas en Unidades de Manejo Ambiental (UMA) de Baja California Sur (BCS)*. El Periplo Sustentable, (30), 38-76.

Pérez-Ramírez, C., Zizumbo-Villarreal, L., Moterroso-Salvatierra, N. y Madrigal-Uribe, D. (2012). *Marco metodológico para el estudio del turismo rural: Perspectiva de análisis desde la comunalidad*. Estudios y perspectivas en turismo, 21(2), 436-460.

Pimentel, D. C. y Oliveira C.B. (2008). *Managing trust relationships: calculative, affective, belief and performance*. BAR: Brazilian Administration Review, 5(4), 289-303.

Prat, J. M. y Cànoves, G. (2012). El turismo cultural como oferta complementaria en los destinos de litoral: El caso de la Costa Brava (España). Investigaciones geográficas, (79), 119-135.

Quero, M. J. (2003). *Marketing cultural: el enfoque relacional en las entidades escénicas*. Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública.

Quero, M. J. (2007). *Relationship marketing and services marketing: Two convergent perspectives for value creation in the cultural sector*. Empirical evidence on performing arts consumers in Spain. International Review on Public and Nonprofit Marketing, 4(1), 101-115.

Quero, M. J. y Ventura, R. (2009). *The role of stakeholders in the management of cultural organisations: The case of performing arts organisations in Spain*. Journal of relationship marketing, 8(1), 17-35.

Quintero, D. M. D. y Oliva, E. J. D. (2015). *Calidad de las relaciones universidad–empresa: un análisis desde el enfoque de marketing relacional en Boyacá*. Pensamiento y Gestión, (38), 147-175.

Rainforest Alliance (2013). *El interés del turista en los destinos sustentables*. Informe anual de Rainforest Alliance, México.

Ramírez, E. R. G. y Mora, J. A. F. (2016). *Las prácticas relacionales. Una exploración de su aplicación en dos sectores empresariales de Jalisco*. Mercados y Negocios (1665-7039), 12, 51-70.

Ramos-Soto A. L y Marín-Pérez J.A (2012). *Empresas comunitarias en el estado de Oaxaca y su papel en el desarrollo local en los municipios con bajo Índice Desarrollo Humano (IDH)*. UABJO 37-54.

Reinares, P. y Ponzoa, J. M. (2002). *Marketing relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Financial Times-Prentice Hall, Madrid.

Rivera-Osorio X.A (2017). *El turismo rural comunitario como alternativa de desarrollo humano sostenible*. Tesis Doctoral. Doctorado en Ciencias Sociales con Orientación en Gestión del Desarrollo. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Nacional Autónoma de Honduras.

- Robles-Hernández, S. y Cardoso-Jiménez, R. (2009), *Floriberto Díaz. Escrito (Vol. 1)*. México: UNAM.
- Rosas-Baños, M. y Correa-Holguín, D. A. (2016). El ecoturismo de Sierra Norte, Oaxaca desde la comunalidad y la economía solidaria. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 13(4).
- Ruiz-García J. A (2015) *La Comunalidad desde una perspectiva libertaria: El proyecto autónomo de Ghi'Xhi'Ro'. Juchitán, Oaxaca*. Tesis doctoral Universidad Veracruzana. Veracruz, Ver.
- Ruiz, D.F. y González, M. O. B. (2012). *El turismo como estrategia de desarrollo rural sostenible.: Los parques andaluces*. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época, (1), 59-83.
- San Martín-Gutiérrez, S., Gutiérrez-Cillán, J., & Camarero-Izquierdo, M. (2005). Oportunismo y confianza en las relaciones empresa-consumidor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (23).
- Sarmiento, J. R. (2014). *El Marketing de Relaciones en los medios sociales: estudio empírico de los antecedentes y consecuentes de la calidad de la relación en los sitios web de viajes* (Doctoral dissertation, Tesis doctoral. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid).
- Sarmiento, J. R. (2015). *Marketing de Relaciones*. Aproximación a las relaciones virtuales. Dykinson, Madrid.
- Sarmiento, J. R. (2016). *Marketing de relaciones: un análisis de su definición*. REDMARKA. UIMA-Universidad de A. Coruña, 16 (1) 41- 66.
- Sheth, J. N. y Parvatiyar, A. (1994). *Relationship marketing: Theory, methods and applications*. Center for Relationship Marketing.
- Sheth, J. N. y Parvatiyar, A. (2000). *The domain and conceptual foundations of relationship marketing*. *Handbook of relationship marketing*, 3-38.
- Simmel, G. (2010). *El Conflicto: Sociología del antagonismo*, SEQUITUR. México
- Su, L., Hsu, M. K. y Marshall, K. P. (2014). *Understanding the relationship of service fairness, emotions, trust, and tourist behavioral intentions at a city destination in China*. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 31(8), 1018-1038.
- Suárez-Álvarez, L., Vázquez-Casielles, R. y Díaz-Martín, A. M. (2007). *La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico*. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 16(3), 115-132.
- Taboada-Ibarra, E. L. (2005). *La credibilidad y la confianza frente al oportunismo en las relaciones de cooperación inter-firma*. *Revista de Contabilidad*, 8(16), 60-98.

Taylor, S. R. (2017). *Issues in measuring success in community-based Indigenous tourism: elites, kin groups, social capital, gender dynamics and income flows*. Journal of Sustainable Tourism, 25(3), 433-449.

Vázquez-Maguirre, M., y Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. Pensamiento & Gestión, (37).

Vázquez Arango, M. D. L., Velázquez Sánchez, R. M., Castillo, R. y Amin, E. (2016). *Gestión comunitaria sustentable como elemento turístico en la comunidad de Calpulálpam de Méndez, Oaxaca*. 21° Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México. AMECIDER – ITM.

Vázquez-Casielles, R. V., Díaz- Martín, A. M. y del Río Lanza, A. B (2015). *Marketing de importancia de la confianza y el compromiso en el proceso de desarrollo de las relaciones comerciales entre empresas*. Área de comercialización e investigación de mercados. Universidad de Oviedo. España.

Velázquez Sánchez, R. M., Solana Vásquez, O. R. y Gómez-Velázquez, J. (2013). *La Sustentabilidad de las Comunidades Mexicanas en el Ecoturismo*. Revista global de negocios. Volumen 1.

Velázquez Sánchez R.M., Morales Santiago A. y Solana Vásquez O.R (2014) *Las microfinanzas en los indicadores de desarrollo local de comunidades indígenas del estado de Oaxaca*. XIX Congreso de Contaduría Administración e Informática. UNAM.

Velázquez Sánchez, R. M., Gómez Velázquez, J., Gaytán Bohórquez, L. I., Flamenco Hernández, A. y Núñez Contreras, C. A. (2014). *Indicadores económicos, ambientales y sustentabilidad del ecoturismo en México*. Revista internacional administración y finanzas, (4)7.

Velázquez Sánchez R. M, Gómez Velázquez J., Bohórquez Canseco M. G, Solana Vásquez O. R y Pérez Delgadillo A. (2015). *Ecoturismo y desarrollo local de comunidades indígenas en México*. Revista Global de Negocios 3 (3), 67-76.

Velázquez Sánchez R. M., Gómez García J., Gómez Velázquez J. y Pérez Rodríguez D. M. (2016). *Factores de micro innovación en el ecoturismo indígena de México*. Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 5(9), 129-147.

Velázquez Sánchez R.M, Balseca Ruiz J. C, García Zarate R. y Gómez Velázquez J. (2016) *Aspectos culturales en la sustentabilidad del ecoturismo indígena de la mixteca oaxaqueña, México*. Aspectos de Innovación y Desarrollo en las Organizaciones. UABJO.

Velázquez Sánchez, R. M. V., Soto, A. L. R., y Velázquez, J. G. (2016). *La sustentabilidad comunitaria en un proyecto de turismo alternativo en san mateo del mar, Oaxaca*. RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas, 4(8), 1-13.

Wakabayashi, J. L. (2010). La investigación sobre el marketing relacional: un análisis de contenido de la literatura 2007-2008. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 15(29), 119-130.

Weitz, B. A. y Jap, S. D. (1995). Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the academy of Marketing Science*, 23(4), 305-320.

Westall, A. (2007). *How can innovation in social enterprise be understood, encouraged and enabled*. London: Office of the Third Sector.

WWF (2001). *Directrices para el desarrollo del turismo comunitario*. World Wildlife Fund. Inglaterra.

Yüksel, A. y Yüksel, F. (2007). *Shopping risk perceptions: Effects on tourists' emotions, satisfaction and expressed loyalty intentions*. *Tourism management*, 28(3), 703-713.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. y Parasuraman, A. (1996). *The behavioral consequences of service quality*. *The Journal of Marketing*, 31-46.

## VII.1 Referencias electrónicas

CDI. (2014). Ecoturismo indígena en México. Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. SEDESOL. Recuperado el 28 de octubre de 2015, de Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. [http://www.cdi.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2578](http://www.cdi.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=2578)

CESTUR. (29 de enero de 2007). SECTUR. Obtenido de : [http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/sustentabilidad/METODOLOGIA\\_SUSTENTABILIDAD\\_1d3.pdf](http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/sustentabilidad/METODOLOGIA_SUSTENTABILIDAD_1d3.pdf)

CESTUR-ITAM (2010). *Informe sobre la evaluación del ecoturismo y turismo de aventura en México*. Centro de estudios superiores en turismo.

Choamski, N. y Krauss, L. (2015). *An Origins Project Dialogue*. Phoenix Magazine. Arizona State University (ASU). <https://youtu.be/M1IG919Bts0>

CONAPO (2015). *Índice de marginación por municipio 1990 – 2015*. Datos abiertos del Índice de Marginación. Consejo Nacional de la Población. Secretaria de Gobernación Oaxaca. [http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Datos\\_Abiertos\\_del\\_Indice\\_de\\_Marginacion](http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Datos_Abiertos_del_Indice_de_Marginacion)

IEEDSO (2015). *Acciones, planes y proyectos de desarrollo sustentable en 6 años*. Gobierno del Estado de Oaxaca.

Maldonado-Alvarado, B. (2010) *Currículo para la educación indígena*. Centro de Estudios y Desarrollo de las Lenguas Indígenas de Oaxaca. Instituto Nacional de Lenguas Indígenas (CEDELIO-INALI) <https://youtu.be/2FCpHiXCfzk>

Martínez-Luna, J. (2015). *Comunalidad y Educación*. Desafíos pedagógicos del Plan de Transformación Educativa de Oaxaca (PTEO). UNAM. <https://youtu.be/9aNx71wFXDM>

Martínez-Luna, J. (2016) *¿Que es Comunalidad?* Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca (IEEPO). <https://youtu.be/JmtZNRYPnY>

OMS (2010). Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud. [http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet\\_recommendations/es/index.html](http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_recommendations/es/index.html)

Pérez-Torres R. (2017). *Cría cuervos*. Cuadernos escogidos. Quito, Ecuador. <https://youtu.be/tSXpn5nNP7k>

SEDESOL (2017). *Estrategia Estatal de Inclusión*. Documentos Normativos. Secretaria de Desarrollo Social y Humano del Estado de Oaxaca. Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL). [http://www.sedesoh.oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/2017/04/Presentacion\\_ENI\\_completa\\_ent\\_1.pdf](http://www.sedesoh.oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/2017/04/Presentacion_ENI_completa_ent_1.pdf)

SEGOBO (2014). *Planes Regionales de Desarrollo de Oaxaca 2011-2016*. Región de la Sierra Norte, México. Secretaria de Gobierno del Estado de Oaxaca. Secretaria de Gobernación. <http://www.sedesoh.oaxaca.gob.mx>

SECTUR (2010). *El turismo en México, situación y perspectivas*. Secretaria del Turismo. [www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF\\_Docs/TURIS\\_HOME\\_PDF10.pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/TURIS_HOME_PDF10.pdf)

SECTUR (2012). *Destinos de ecoturismo en México*. Secretaria del Turismo. [www.sectur.gob.mx/ITxEF\\_Docs/ECO\\_MEX\\_PDF12.pdf](http://www.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/ECO_MEX_PDF12.pdf)

SECTUR (2015). *Anuario estadístico y geográfico de Oaxaca 2015*. Recuperado en [www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF\\_Docs/OAX\\_ANUARIO\\_PDF15.pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/OAX_ANUARIO_PDF15.pdf)

SEMARNAT (2009). *Convocatoria para certificación de destinos de ecoturismo*. <http://www.semarnat.gob.mx> consultada 31 de febrero 2013.

SRE (2013). *Programa Sectorial de Relaciones Exteriores 2013-2018*. [http://www.dof.gob.mx/DOF\(29-11-13\)](http://www.dof.gob.mx/DOF(29-11-13))

TIES. (2014). *The International Ecotourism Society*. TIES y Ecotourism Recuperado en: <http://www.ecotourism.org/ties-ecotourism-espa%C3%B1ol>

UNESCO (2014). *Glosario*. Obtenido de Institute for Statistics: <http://www.uis.unesco.org/glossary/Term.aspx?name=Formal%20Education&lang=es>

## TABLAS, CUADROS Y ANEXOS

### TABLAS

**Tabla 1. Categorías e indicadores obtenidas a partir del método cualitativo**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Entrevista
Sustentabilidad comunitaria	Gobernanza Autonomía	Organización para el trabajo Trabajo conjunto Decisiones y acuerdos Pagos y aportaciones Necesidades propias Resolución de conflictos	"De esa manera los que trabajamos aquí, podemos decidir y ponernos de acuerdo en las decisiones que tomamos, para al rato no tener que estar pelando por esto y por aquello"
Marketing relacional (Confianza) Sustentabilidad comunitaria	Honestidad Armonía	Honradez Comunicación Conocimiento mutuo	"Pues como ya nos conocemos desde antes [...], no se hace mucho esfuerzo en saber quién es honrado y quien no, la confianza se gana "
Marketing relacional (Compromiso) Sustentabilidad comunitaria	Compromiso calculado Cultura Cultura propia Valores	Acuerdos y asesoramiento Manejo de conflicto Oportunismo	"La unión depende de cada comunidad [...], unas se han unido más; pero otros por aquello del dinero se han separado y no quieren jalar parejo"
Marketing relacional (Compromiso) Sustentabilidad comunitaria	Compromiso afectivo Compartencia Adecuación	Originalidad Cohesión Iniciativa Aprendizaje	"La mera verdad, yo trato de llevarme lo mejor posible con mis compañeros y concentrarnos cada uno en nuestras actividades [...], hay algunos que sí se dejan de hablar, pero yo les digo que todos nos equivocamos"
Sustentabilidad comunitaria	Originalidad Armonía Valores Relación hombre tierra	Iniciativa Armonía Trabajo conjunto Cohesión Aprendizaje conjunto	"Sí, me toman en cuenta para en todo lo que se trate de artesanía de copal, porque ya he ganado premios [...] Y pues uno trata de enseñarle a los jóvenes que quieran"
Marketing relacional (Compromiso) Sustentabilidad comunitaria	Compromiso calculado Valores	Acuerdos y asesoramiento Manejo de conflicto Oportunismo	"No confié en esas gentes del gobierno [...]nos prometen que le entremos con su programa de trabajo y uno es el que se friega y luego no dan nada, dicen que es para andar promoviendo la cultura de nosotros, pero nomás se quedan con la lana"
Sustentabilidad comunitaria	Originalidad Armonía Gobernanza	Iniciativa Trabajo conjunto	"Como cada uno es maestro artesano de algo [...], textil, alebrije, latón, madera o juguete. En cualquier decisión se les

		Decisiones y acuerdos	pregunta [...], hasta para algún cambio en el taller”
Marketing relacional (Confianza) Sustentabilidad comunitaria	Honestidad Benevolencia	Honradez Comunicación Conocimiento mutuo Aprendizaje conjunto Lazos colaborativos Participación Cumplimiento de promesas	“Pues nosotros que participamos aquí, sí somos honestos [...], porque de esto vivimos y comen nuestras familias [...], por eso todo lo tratamos de hacer bonito”
Marketing relacional (Compromiso) Sustentabilidad comunitaria	Compromiso calculado Valores	Oportunismo Manejo de conflicto Acuerdos y asesoramiento	“Pues a veces a uno no le queda de otra y tiene que hacer trato con los guías [...], a veces está bien porque grupos grandes sí compran, pero luego quieren su comisión altísima de 30% o 40% y pues así no sale”

**Tabla 1. En la tabla anterior se muestran las categorías e indicadores obtenidos con base en las entrevistas semiestructuradas del 10 al 16 de julio del 2017. Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 2. Conceptualización de marketing relacional**

Autor	Definición operacional
Grönroos (1994)	El proceso de identificar, establecer, desarrollar, mantener y cuando sea necesario, terminar las relaciones entre la organización, los clientes y otros socios a lo largo del tiempo con el fin de satisfacer beneficios mutuos y crear valores mediante interacción.
Morgan y Hunt (1994)	Todas las actividades de marketing dirigidas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales exitosos.
Ganessan (1994)	El proceso de intercambio con un agente del mercado en quien se tiene seguridad y el deseo de mantener una valorada relación.
Möller y Wilson (1995)	La comprensión, creación y gestión de las relaciones de intercambio entre los agentes económicos, los fabricantes, los proveedores de servicios, miembros del canal y los consumidores finales.
Ballantyne (1997)	Es un marco de disciplina emergente para crear, desarrollar y mantener las relaciones entre las partes involucradas mediante las relaciones de intercambio para proporcionar intercambio de valor en los enlaces continuos de las partes.
O'Malley <i>et al.</i> (1997)	Es la identificación, especificación, iniciación, mantenimiento y disolución de las relaciones a largo plazo con los clientes clave y con otras partes, a través del mutuo intercambio, el cumplimiento de las promesas y la adhesión a las normas de las relaciones para satisfacer los objetivos y mejorar la experiencia de las partes implicadas.
Bordonaba y Garrido (2001)	Es una orientación estratégica adoptada por el comprador y el vendedor de la organización, la cual que representa un compromiso a largo plazo y situaciones de confianza para un beneficio mutuo.
Reinares y Ponzoa (2002)	Las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos dirigidas a conseguir la satisfacción en el tiempo mediante la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y compromiso para garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación.
Grönroos (2004)	Aquel tipo de marketing que hace referencia a las relaciones colaborativas en las cuales se agrupan actores internos y externos que comparten intereses y deciden actuar de manera conjunta para facilitar la consecución los objetivos de las partes involucradas. Esto se lograría mediante un intercambio mutuo y el cumplimiento de las promesas.
Tzokas y Saren (2011)	Es el proceso de planificación, desarrollo y fomento de un clima de relación que promueva el dialogo entre una empresa y sus clientes con el objetivo de inculcar la comprensión, la confianza, el compromiso, el respeto de las capacidades de los demás.
Ramírez y Flores (2005)	El proceso de establecer relaciones duraderas a través del compromiso y la confianza generada entre las partes.
Agariya y Singh (2011)	Es la construcción y permanente cultivo de relaciones de intercambio mutuamente beneficiosas a largo plazo que una organización realiza con sus clientes y con otros grupos de interés.
Sarmiento (2014)	Un proceso constituido por las fases de identificar, establecer, desarrollar, mantener y si es necesario terminar la relación en el que el objetivo principal se cifrará en la fidelidad y en el cumplimiento de las promesas para crear relaciones de calidad entre las partes.
Sarmiento (2016)	Un proceso que implica relaciones de intercambio determinadas por la confianza y el compromiso de ambas partes que lleva a la consecución de beneficios mutuos a través de la creación de valor mutua.

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 3. Operacionalización de la variable Identificación del Marketing Relacional**

<b>VARIABLES</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>ESCALA LIKERT 5 PUNTOS.</b>
Identificación del Marketing Relacional	Asamblea comunitaria	Organización para el trabajo	1.Cumplo todos mis cargos 2.Siempre participo cuando se reúne la asamblea 3.Mi voto y mis sugerencias son tomadas en cuenta 4.Mi participación dentro de la asamblea ha ayudado a resolver alguna situación	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo
		Trabajo conjunto	1.Cuando se convoca, participo en el tequio 2.Cuando hay necesidad trabajo en equipo con mis compañeros 3.Si no conozco de algún tema le pregunto a mis compañeros 4.Cuando me preguntan trato de enseñar de mi trabajo	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo
		Decisiones y acuerdos	1.Las decisiones se someten a votación de cada uno de los integrantes de la asamblea 2.En la asamblea se definen quien ocupará los cargos 3.En la asamblea se acuerdan las principales tareas de los cargos 4.En la asamblea se planean las fiestas patronales y las mayordomías 5.En la asamblea se deciden los asuntos referentes a la administración y la contabilidad	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo
		Autonomía	1.La comunidad depende de algún órgano de gobierno 2.La comunidad tiene sus propios sistemas de administración 3.La comunidad es la que decide todas las acciones	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo

			<p>4.Las decisiones que toma la comunidad no se pueden cambiar</p> <p>5.Siempre se respetan las decisiones establecidas por la comunidad</p>	5. Totalmente en desacuerdo
		Pagos y aportaciones	<p>1.Conozco cuales son las obligaciones monetarias de la comunidad</p> <p>2.Participo con dinero en las obligaciones de la comunidad</p> <p>3.Participo con trabajo en las obligaciones de la comunidad</p> <p>4.Creo que las aportaciones que realizo son justas</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo</p> <p>2. Parcialmente de acuerdo</p> <p>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4. Parcialmente en desacuerdo</p> <p>5. Totalmente en desacuerdo</p>
		Necesidades propias	<p>1.Cuando puedo, expreso mis necesidades dentro de la asamblea</p> <p>2.Mis necesidades son escuchadas por la asamblea</p> <p>3.Mis necesidades propias son resueltas por la asamblea</p> <p>4.La asamblea está al pendiente de mí y de mi familia</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo</p> <p>2. Parcialmente de acuerdo</p> <p>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4. Parcialmente en desacuerdo</p> <p>5. Totalmente en desacuerdo</p>
		Resolución de conflictos	<p>1.Cuando existe algún conflicto trato de resolverlo yo mismo</p> <p>2.Trato de no meterme en problemas</p> <p>3.Informo de los conflictos entre compañeros</p> <p>4.Decido dejar en manos de la asamblea los conflictos entre compañeros</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo</p> <p>2. Parcialmente de acuerdo</p> <p>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4. Parcialmente en desacuerdo</p> <p>5. Totalmente en desacuerdo</p>
	Comité de turismo	Tareas	<p>1.Conozco de las tareas del comité de turismo</p> <p>2.Siempre participo en las tareas del comité de turismo</p> <p>3.Conozco los cargos del comité de turismo</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo</p> <p>2. Parcialmente de acuerdo</p> <p>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4. Parcialmente en desacuerdo</p>

			4.Sé cómo se resuelven las dificultades dentro del comité de turismo	5. Totalmente en desacuerdo
		Inclusión	1.En el comité de turismo participan hombre y mujeres 2.En el comité de turismo participan personas de la comunidad 3.En el comité de turismo participan personas ajenas a la comunidad 4.He participado en diferentes ocasiones dentro del comité de turismo	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo
		Integrantes	1.Conozco a los integrantes del comité de turismo 2.Conozco las razones por las que están ahí los integrantes del comité de turismo 3.Mi relación con los miembros del comité de turismo es buena	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo
		Información	1.Conozco los resultados de las autoridades de turismo 2.Conozco los tramites que realiza el comité de turismo 3.Conozco que organizaciones apoyan al ecoturismo 4.Conozco quienes capacitan a los que desempeñan el ecoturismo	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo

**Tabla 3. En la tabla anterior se presenta el concentrado de los indicadores que se desprendieron de las entrevistas realizadas a los informantes clave, en torno a la variable Identificación del marketing relacional. Además, se observan los indicadores manifestados por los entrevistados y los ítems construidos por medio del análisis factorial. Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 4. Operacionalización de la variable confianza**

Variable	Categorías	Indicador	Ítems	Escala Likert 5 puntos.
Confianza	Identificación de confianza	Confianza afectiva y comportamental	<p>¿Qué tanto confía usted en las siguientes personas?</p> <p>1. Integrantes de la Asamblea de caracterizados</p> <p>2. Miembros de la Asamblea (Asamblea general, Presidente y agente municipal)</p> <p>3. Miembros del Comisariado</p> <p>4. Integrantes del Comité de vigilancia</p> <p>5. Integrantes del Comité de turismo</p> <p>6. Integrantes de Expediciones Sierra Norte</p>	<p>1. Totalmente</p> <p>2. Mucho</p> <p>3. Ni mucho ni poco</p> <p>4. Poco</p> <p>5. Muy poco</p>
	Honestidad	Honradez	<p>¿Qué tan honrados cree usted que son las siguientes personas?</p> <p>1. Integrantes de la Asamblea de caracterizados</p> <p>2. Miembros de la Asamblea (Asamblea general, Presidente y agente municipal)</p> <p>3. Miembros del Comisariado</p> <p>4. Integrantes del Comité de vigilancia</p> <p>5. Integrantes del Comité de turismo</p> <p>6. Integrantes de Expediciones Sierra Norte</p>	<p>1. Totalmente</p> <p>2. Mucho</p> <p>3. Ni mucho ni poco</p> <p>4. Poco</p> <p>5. Muy poco</p>
		Comunicación	<p>1. Creo que la comunicación con las demás comunidades es buena</p> <p>2. Las pláticas entre las comunidades hacen que el ecoturismo se desarrolle de una mejor manera</p> <p>3. Constantemente mantenemos pláticas entre nosotros para resolver problemas</p> <p>4. Las pláticas entre nosotros han ayudado a que se fortalezca la confianza</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo</p> <p>2. Parcialmente de acuerdo</p> <p>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4. Parcialmente en desacuerdo</p> <p>5. Totalmente en desacuerdo</p>

		Conocimiento mutuo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conozco a los integrantes de la comunidad desde hace varios años</li> <li>2. La mayoría de las personas saben de mi trabajo en la comunidad</li> <li>3. Tengo varios o muchos parientes que viven en la comunidad</li> <li>4. Conozco a que se dedican la mayoría de las personas de la comunidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente de acuerdo</li> <li>2. Parcialmente de acuerdo</li> <li>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>4. Parcialmente en desacuerdo</li> <li>5. Totalmente en desacuerdo</li> </ol>
	Benevolencia	Aprendizaje conjunto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mayoría de lo que sé de este cargo, lo aprendí de mis familiares o de mis amigos</li> <li>2. Creo que las enseñanzas de la asamblea de los caracterizados son muy útiles</li> <li>3. La mayoría de los conocimientos se obtienen de las tradiciones de la comunidad (medicina, cocina, conocimientos del campo)</li> <li>4. Creo que se debe seguir enseñando los conocimientos tradicionales a los jóvenes de la comunidad</li> <li>5. Cuando no sé de algún tema los consulto con algún familiar, amigo o conocido de la comunidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente de acuerdo</li> <li>2. Parcialmente de acuerdo</li> <li>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>4. Parcialmente en desacuerdo</li> <li>5. Totalmente en desacuerdo</li> </ol>
		Lazos colaborativos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mayoría de los miembros de la comunidad somos muy unidos</li> <li>2. En general los miembros de las comunidades trabajamos para un bien común</li> <li>3. Los miembros de esta comunidad nos apoyamos en todo lo que podemos</li> <li>4. La mayoría de los miembros de la comunidad colaboran, en momentos difíciles</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente de acuerdo</li> <li>2. Parcialmente de acuerdo</li> <li>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>4. Parcialmente en desacuerdo</li> <li>5. Totalmente en desacuerdo</li> </ol>
		Participación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todos los miembros de la comunidad participan en tareas que ayudan a la comunidad</li> <li>2. Participo con gusto cuando se me convoca a tequio o alguna tarea para resolver alguna situación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente de acuerdo</li> <li>2. Parcialmente de acuerdo</li> <li>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>4. Parcialmente en desacuerdo</li> </ol>

			3.Todos los miembros de la comunidad participan en algún cargo de la comunidad 4.Cuando hay fiesta o mayordomía la mayoría de los integrantes de la comunidad asiste y contribuye	5. Totalmente en desacuerdo
		Cumplimiento de promesas	1.En general la mayoría de los miembros de la comunidad cumple cuando se compromete a algo 2.Cuando existe alguna petición por parte de la comunidad, la asamblea responde a sus promesas 3.Cumplo con todas mis promesas 4.Cuando alguna situación no depende de mí trato de ser sincero	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo

**Tabla 4. En la tabla anterior se presenta el concentrado de los indicadores que se desprendieron de las entrevistas realizadas a los informantes clave, en torno a la variable Confianza. Además, se observan los indicadores manifestados por los entrevistados y los ítems construidos por medio del análisis factorial. Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 5. Operacionalización de la variable Compromiso**

Variables	Categorías	Indicador	Ítems	Escala Likert 5 puntos.
Compromiso	Compromiso afectivo	Originalidad	1.Utilizo conocimientos tradicionales para desempeñar mi cargo 2.Trato de hablar mi lengua materna en todo momento 3.Utilizo historias y anécdotas de la comunidad con los turistas 4.Utilizo herramientas o utensilios tradicionales para desempeñar mi cargo 5.Trato de utilizar cosas y conocimientos nuevos para desempeñar mi cargo	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo
		Cohesión	1.Todos los integrantes de la comunidad nos ponemos de acuerdo para resolver algún problema 2.Si algún miembro de la comunidad tiene problemas tratamos de apoyarlo en todo lo que podemos 3.Cuando tenemos temporada alta las demás comunidades nos apoyamos para mejorar el servicio 4.Todos los integrantes de la comunidad participamos en las fiestas, tradiciones y trabajos 5.Todos los integrantes de los pueblos mancomunados conocen su rol dentro de la comunidad y lo cumplen	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo
		Compartencia	1.Comparto todo lo que puedo con mis compañeros 2.Cuando organizamos un convite toda la comunidad está invitada 3.Las cosas que hay en los pueblos mancomunados nos pertenecen a todos 4.En los pueblos mancomunados todos somos responsables de lo que nos rodea 5.Cuando nos va bien en la temporada nos repartimos los beneficios	1. Totalmente de acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Parcialmente en desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo
		Adecuación	1.Cuando tenemos mucho turismo en la comunidad nos adecuamos para atender a los visitantes	1. Totalmente de acuerdo

			<p>2. Cuando es necesario modificamos las tareas y los cargos de las personas de la comunidad</p> <p>3. Cuando es necesario involucramos nuevas herramientas y equipos para atender a los visitantes</p> <p>4. Cuando es necesario las personas de la comunidad participan en una o más tareas para atender a los visitantes</p> <p>5. Tratamos de aprender otros idiomas para atender a los visitantes</p> <p>6. Cuando es necesario sustituimos algunos ingredientes en nuestra gastronomía local</p>	<p>2. Parcialmente de acuerdo</p> <p>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4. Parcialmente en desacuerdo</p> <p>5. Totalmente en desacuerdo</p>
		Iniciativa	<p>1. Soy el primero en llegar a la oficina todos los días</p> <p>2. Trato de involucrarme en el trabajo de mis compañeros para mejorar</p> <p>3. Trato de hacer lo mejor que puedo para mi comunidad y mis compañeros</p> <p>4. Propongo cosas que nos beneficien a todos en la comunidad</p> <p>5. Cuando me equivoco lo acepto y trato de remediarlo</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo</p> <p>2. Parcialmente de acuerdo</p> <p>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4. Parcialmente en desacuerdo</p> <p>5. Totalmente en desacuerdo</p>
		Aprendizaje	<p>1. Pongo mis conocimientos al servicio de los demás</p> <p>2. Aprendo de mis compañeros y los que me rodean</p> <p>3. Transmito mis conocimientos hacia los jóvenes</p> <p>4. Investigo cosas nuevas para utilizarlas en mi trabajo</p> <p>5. Voy a las capacitaciones y clases para mejorar en mi trabajo</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo</p> <p>2. Parcialmente de acuerdo</p> <p>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4. Parcialmente en desacuerdo</p> <p>5. Totalmente en desacuerdo</p>
	Compromiso Calculado	Valores	<p>1. Me siento orgulloso de pertenecer a una comunidad serrana</p> <p>2. Soy responsable en todas mis actividades y cargos</p> <p>3. Soy respetuoso con las personas que me rodean</p> <p>4. Siempre hablo bien de mi pueblo e invito a regresar a los turistas</p> <p>5. Soy respetuoso con el ambiente y la tierra</p>	<p>1. Totalmente de acuerdo</p> <p>2. Parcialmente de acuerdo</p> <p>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>4. Parcialmente en desacuerdo</p> <p>5. Totalmente en desacuerdo</p>

		Acuerdos y asesoramiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuando no conocemos de algún tema en la comunidad traemos a algún experto</li> <li>2. Las cosas relacionadas con hacienda y los impuestos los ve alguien externo de la comunidad</li> <li>3. Cuando necesitamos alguna capacitación para el turismo recurrimos a un experto</li> <li>4. La Asamblea decide a quien se va a contratar y cuanto se le va a pagar</li> <li>5. Los acuerdos que se tienen con las agencias de Oaxaca se discuten en la asamblea</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente de acuerdo</li> <li>2. Parcialmente de acuerdo</li> <li>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>4. Parcialmente en desacuerdo</li> <li>5. Totalmente en desacuerdo</li> </ol>
		Manejo de conflicto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuando algún integrante de la comunidad se equivoca somos comprensivos con él</li> <li>2. Tratamos de orientar a nuestros jóvenes para evitar problemas</li> <li>3. Somos tolerantes con las personas que no piensan como nosotros</li> <li>4. Tratamos de dar el mejor servicio, aunque los turistas no sean respetuosos con nosotros</li> <li>5. Tratamos de mantener una relación de paz cuando se presenta algún conflicto entre comunidades</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente de acuerdo</li> <li>2. Parcialmente de acuerdo</li> <li>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>4. Parcialmente en desacuerdo</li> <li>5. Totalmente en desacuerdo</li> </ol>
		Oportunismo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Me gustaría seguir viviendo aquí siempre</li> <li>2. En algún momento me gustaría dedicarme a otra cosa</li> <li>3. Si se presentara la oportunidad de irme al extranjero lo haría</li> <li>4. Me siento satisfecho con mi vida en la comunidad</li> <li>5. Si tuviera la oportunidad volvería a desempeñar el cargo y el trabajo que estoy haciendo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente de acuerdo</li> <li>2. Parcialmente de acuerdo</li> <li>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>4. Parcialmente en desacuerdo</li> <li>5. Totalmente en desacuerdo</li> </ol>

**Tabla 5. En la tabla anterior se presenta el concentrado de los indicadores que se desprendieron de las entrevistas realizadas a los informantes clave, en torno a la variable Compromiso. Además, se observan los indicadores manifestados por los entrevistados y los ítems construidos por medio del análisis factorial. Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 6. Dimensiones e indicadores de sustentabilidad comunitaria**

Variables	Dimensiones	Indicadores
Sustentabilidad Comunitaria	Cultura Propia	Festividades Vestimenta Tradicional Tradición oral y narrativa Danza Arte popular y oficios artesanales Música Lengua Materna Comida Tradicional Medicina Tradicional
	Cultura	Organización Comunitaria Cosmovisión Valores Conocimiento Producción y Normatividad social Armonía
	Adecuación	Originalidad Creatividad Actividades para el ecoturismo Tecnología
	Tecnología Propia	Aspectos tradicionales en la construcción Materiales Herramientas Relación hombre tierra

**Fuente: Elaboración propia con base en Velázquez et al. (2015) y Velázquez et al. (2016)**

## CUADROS

**Cuadro 1. Escolaridad vs. Edad de los miembros de los pueblos mancomunados**

Escolaridad	Porcentaje	Edad	Porcentaje
Bachillerato	12.5%	Adultos jóvenes	25%
Secundaria	50.0%	Adultos	12%
Primaria	37.5%	Tercera edad	63%

**Cuadro 1.** En el cuadro anterior, se observa la relación edad-escolaridad, con base en las categorías planteadas por la Organización Mundial de la Salud: Adultos jóvenes (18-35), Adultos (36-60) y Tercera edad (65 o más) (OMS, 2010). Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 2. Género vs. Puesto desempeñado de los miembros de los pueblos mancomunados**

Género	Porcentaje	Puesto desempeñado	Porcentaje
Masculino	87.5%	Guía	50%
		Gestión turística	37.5%
Femenino	12.5%	Operación del comedor	12.5%

**Fuente: Elaboración propia**

**Cuadro 3. Identificación del marketing relacional en la gestión de empresas comunitarias**

Categorías	Porcentaje de respuestas afirmativas
Asamblea comunitaria	
Organización para el trabajo	87.5%
Trabajo conjunto	100%
Decisiones y acuerdos	87.5%
Autonomía	87.5%
Pagos y aportaciones	100%
Necesidades propias	87.5%
Resolución de conflictos	37.5%
Comité de turismo	
Tareas	75%
Inclusión	50%
Integrantes	100%
Información	75%

**Fuente: Elaboración propia**

**Cuadro 4. Confianza comunitaria en los pueblos mancomunados**

Categorías	Porcentaje de Cohesión
Identificación de confianza	
Confianza afectiva y confianza comportamental	50%
Honestidad	
Honradez	62.5%
Comunicación	75%
Conocimiento mutuo	100%
Benevolencia	
Aprendizaje conjunto	100%
Lazos colaborativos	87.5%
Participación equitativa	87.5%
Cumplimiento de promesas	62.5%

**Fuente: Elaboración propia**

**IV. Cuadro 5 Compromiso comunitario en los pueblos mancomunados**

Categorías	% de Cohesión
Compromiso afectivo	
Originalidad	87.5%
Cohesión	87.5%
Compertencia	75%
Adecuación	62.5%
Iniciativa	87.5%
Aprendizaje individual	87.5%
Compromiso calculado	
Valores	100%
Acuerdos y asesoramiento	50%
Manejo de conflicto	100%
Oportunismo	87.5%

**Fuente: Elaboración propia**

#### IV. Cuadro 6 Caracterización de los expertos encuestados

Variables	Elemento	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Masculino	4	44.4%
	Femenino	5	55.6%
Escolaridad	Maestría	3	33.3 %
	Doctorado	6	66.7 %
Universidad de procedencia	Instituciones educativas dentro del estado de Oaxaca	6	66.7 %
	Instituciones educativas fuera del estado de Oaxaca	3	33.3 %

**Fuente: Elaboración propia**

#### IV. Cuadro 7 Identificación del Marketing relacional en los expertos en turismo comunitario

Ítem:¿Qué tanto confía en...?	Porcentaje de confianza
Autoridades de los Pueblos Mancomunados (Comisariado, Comité de Vigilancia, Asamblea General, Asamblea de Caracterizados).	66.7%
Autoridades de las comunidades que integran los Pueblos Mancomunados (Presidente y Agente municipal).	44.4%
Miembros del Comité de turismo de las comunidades que integran a los Pueblos Mancomunados	66.7%
Miembros de la Operadora Turística Pueblos Mancomunados (Expediciones Sierra Norte).	33.3%

**Fuente: Elaboración propia**

#### IV. Cuadro 8 Confianza de los expertos en turismo comunitario

Indicadores	Porcentaje de cohesión en las respuestas
<b>Honestidad</b>	
Sinceridad	89%
Cumplimiento de promesas	78%
Experiencia	67%
Preparación para el ecoturismo	67%
Resolución de problemas	67%
Integridad	78%
<b>Benevolencia</b>	
Hermetismo	73%
Preocupación	56%
Respuesta favorable	67%
Orientación	89%
Hospitalidad	78%

**Fuente: Elaboración propia**

#### IV. Cuadro 9 Compromiso de los expertos en turismo comunitario

Categorías	Porcentaje de cohesión en las respuestas
Compromiso Afectivo	
Preferencia	89%
Comprensión	78%
Intención de retorno	100%
Compromiso calculado	
Mantenimiento de relación a largo plazo	67%
Oportunismo	67%
Beneficios individuales	78%
Lealtad	67%

**Fuente: Elaboración propia**

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario a personal Expediciones Sierra Norte



Universidad del Mar  
Campus Huatulco

### MAESTRIA EN MERCADOTECNIA TURÍSTICA

#### Cuestionario a personal Expediciones Sierra Norte

Fecha: \_\_\_\_\_.

*Buenos días*

*En el ámbito de la investigación sobre el ecoturismo comunitario, nos encontramos desarrollando un estudio sobre las relaciones existentes entre los gestores de este tipo de turismo en la Sierra Norte; por lo que hemos constituido un panel de expertos para obtener una aproximación sobre este tema. Es por eso que agradezco su colaboración en esta encuesta, que no le llevará mucho tiempo y que es fundamental para el desarrollo de este estudio. La información que se derive de esta entrevista sólo tendrá un tratamiento estadístico y anónimo, donde lo que cuenta es el resultado global.*

*Asimismo, la información recabada será trasladada a la Tesis Marketing relacional en la gestión del ecoturismo para la sustentabilidad comunitaria, misma que se realizando en el marco del posgrado en Mercadotecnia Turística en la Universidad del Mar, bajo la orientación de la Mtra. Sofía Lorena Rodiles Hernández de la Universidad del Mar y de la Dra. Rosa María Velázquez Sánchez de la UABJO.*

*Gracias por su colaboración: Víctor Alejandro Lizárraga Guzmán*

#### I. Datos generales de la comunidad:

a) Municipio: \_\_\_\_\_ b) Localidad: \_\_\_\_\_  
d) Empresa: \_\_\_\_\_

#### II. Datos generales de quien proporciona la información:

e) Nombre: \_\_\_\_\_ f). Edad: \_\_\_\_\_  
g) Sexo: 1) Masculino 2) Femenino  
h) Puesto desempeñado \_\_\_\_\_ Escolaridad \_\_\_\_\_

Instrucciones: Por favor tache el número en la casilla correspondiente a la pregunta, conforme a la escala.

#### 1. Identificación del Marketing relacional

Escala	Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
<b>1.1 Asamblea comunitaria</b>					
<b>1.1.1 Organización para el trabajo</b>					
<b>¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes ideas?</b>					
1.	Cumplo todos mis cargos				
2.	Siempre participo cuando se reúne la asamblea				

3.	Mi voto y mis sugerencias son tomadas en cuenta	1	2	3	4	5
4.	Mi participación dentro de la asamblea ha ayudado a resolver alguna situación	1	2	3	4	5
<b>1.1.2 Trabajo conjunto</b>						
5.	Cuando se convoca, participo en el tequio	1	2	3	4	5
6.	Cuando hay necesidad, trabajo en equipo con mis compañeros	1	2	3	4	5
7.	Cuando me preguntan, trato de enseñar de mi trabajo	1	2	3	4	5
<b>1.1.3 Decisiones y acuerdos</b>						
8.	Las decisiones se someten a votación de cada uno de los integrantes de la asamblea	1	2	3	4	5
9.	En la asamblea se define quien ocupará los cargos	1	2	3	4	5
10.	En la asamblea se acuerdan las principales tareas de los cargos	1	2	3	4	5
11.	En la asamblea se planean las fiestas patronales y las mayordomías	1	2	3	4	5
12.	En la asamblea se deciden los asuntos de la administración y la contabilidad	1	2	3	4	5
<b>1.1.4 Autonomía</b>						
13.	La comunidad depende de algún órgano de gobierno	1	2	3	4	5
14.	La comunidad tiene sus propios sistemas de administración	1	2	3	4	5
15.	La comunidad es la que decide todas las acciones	1	2	3	4	5
16.	Las decisiones que toma la comunidad no se pueden cambiar	1	2	3	4	5
17.	Siempre se respetan las decisiones establecidas por la comunidad	1	2	3	4	5
<b>1.1.5 Pagos y aportaciones</b>						
18.	Conozco cuales son las obligaciones monetarias de la comunidad	1	2	3	4	5
19.	Participo con dinero en las obligaciones de la comunidad	1	2	3	4	5
20.	Participo con trabajo en las obligaciones de la comunidad	1	2	3	4	5
21.	Creo que las aportaciones que realizo son justas	1	2	3	4	5
<b>1.1.6 Necesidades propias</b>						
22.	Cuando puedo, expreso mis necesidades dentro de la asamblea	1	2	3	4	5
23.	Mis necesidades son escuchadas por la asamblea	1	2	3	4	5
24.	Mis necesidades propias son resueltas por la asamblea	1	2	3	4	5
25.	La asamblea está al pendiente de mí y de mi familia	1	2	3	4	5
<b>1.1.7 Resolución de conflictos</b>						
26.	Cuando existe algún conflicto trato de resolverlo yo mismo	1	2	3	4	5
27.	Trato de no meterme en problemas	1	2	3	4	5
28.	Informo a la asamblea sobre los conflictos entre compañeros	1	2	3	4	5
29.	Decido dejar en manos de la asamblea los conflictos entre compañeros	1	2	3	4	5
<b>1.2 Comité de turismo</b>						
<b>1.2.1 Tareas</b>						
30.	Conozco de las tareas del comité de turismo	1	2	3	4	5
31.	Participo en las tareas del comité de turismo	1	2	3	4	5
32.	Conozco los cuales son los cargos del comité de turismo	1	2	3	4	5
33.	Sé cómo se resuelven las dificultades dentro del comité de turismo	1	2	3	4	5

<b>1.2.2 Inclusión</b>						
34.	En el comité de turismo participan hombre y mujeres	1	2	3	4	5
35.	En el comité de turismo participan personas de la comunidad	1	2	3	4	5
36.	En el comité de turismo participan personas ajenas a la comunidad	1	2	3	4	5
37.	He participado en diferentes ocasiones dentro del comité de turismo	1	2	3	4	5
<b>1.2.3 Integrantes</b>						
38.	Conozco a los integrantes del comité de turismo	1	2	3	4	5
39.	Conozco los cargos que ocupan los miembros del comité de turismo	1	2	3	4	5
40.	Conozco las razones por las cuales los integrantes del comité de turismo llegaron a esos puestos.	1	2	3	4	5
41.	Mi relación con los miembros del comité de turismo es buena	1	2	3	4	5
<b>1.2.4 Información</b>						
42.	Conozco los resultados de las autoridades de turismo	1	2	3	4	5
43.	Conozco los trámites que realiza el comité de turismo	1	2	3	4	5
44.	Conozco que organizaciones apoyan al ecoturismo	1	2	3	4	5
45.	Conozco quienes capacitan a los que desempeñan el ecoturismo	1	2	3	4	5

## 2. Confianza

Escala	Muchísimo 1	Mucho 2	Ni mucho ni poco 3	Poco 4	Muy poco 5	
<b>2.1 Identificación de Confianza</b>						
<b>2.1.1 Confianza afectiva y confianza comportamental</b>						
<b>¿Qué tanto confía usted en las siguientes personas?</b>						
46.	Integrantes de la Asamblea de caracterizados	1	2	3	4	5
47.	Miembros de la Asamblea (Asamblea general, Presidente y agente municipal)	1	2	3	4	5
48.	Miembros del Comisariado	1	2	3	4	5
49.	Integrantes del Comité de vigilancia	1	2	3	4	5
50.	Integrantes del Comité de turismo	1	2	3	4	5
51.	Integrantes de Expediciones Sierra Norte	1	2	3	4	5

<b>2.2 Honestidad</b>						
<b>2.2.1 Honradez</b>						
<b>¿Qué tan honrados cree que son las siguientes personas?</b>						
52.	Integrantes de la Asamblea de caracterizados	1	2	3	4	5
53.	Miembros de la Asamblea (Asamblea general, Presidente y agente municipal)	1	2	3	4	5
54.	Miembros del Comisariado	1	2	3	4	5
55.	Integrantes del Comité de vigilancia	1	2	3	4	5
56.	Integrantes del Comité de turismo	1	2	3	4	5

57. Integrantes de Expediciones Sierra Norte	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Escala	Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
<b>2.2.2 Comunicación</b>					
<b>¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes ideas?</b>					
58. Creo que la comunicación con las demás comunidades es buena	1	2	3	4	5
59. Las pláticas entre las comunidades hacen que el ecoturismo se desarrolle de una mejor manera	1	2	3	4	5
60. Constantemente mantenemos pláticas entre nosotros para resolver problemas	1	2	3	4	5
61. Las pláticas entre nosotros han ayudado a que se fortalezca la confianza	1	2	3	4	5
<b>2.2.3 Conocimiento mutuo</b>					
62. Conozco a los integrantes de la comunidad desde hace varios años	1	2	3	4	5
63. Las personas saben de mi trabajo en la comunidad	1	2	3	4	5
64. Tengo varios o muchos parientes que viven en la comunidad	1	2	3	4	5
65. Conozco a que se dedican la mayoría de las personas de la comunidad	1	2	3	4	5
<b>2.3 Benevolencia</b>					
<b>2.3.1 Aprendizaje conjunto</b>					
66. Todo lo que sé de este cargo lo aprendí de mis familiares o de mis amigos	1	2	3	4	5
67. Creo que las enseñanzas de la asamblea de los caracterizados son muy útiles	1	2	3	4	5
68. La mayoría de los conocimientos se obtienen de las tradiciones de la comunidad (medicina, cocina, conocimientos del campo)	1	2	3	4	5
69. Creo que se debe seguir enseñando los conocimientos tradicionales a los jóvenes de la comunidad	1	2	3	4	5
70. Cuando no sé de algún tema los consulto con algún familiar, amigo o conocido de la comunidad	1	2	3	4	5
<b>2.3.2 Lazos colaborativos</b>					
71. Los miembros de la comunidad somos muy unidos	1	2	3	4	5
72. En general los miembros de las comunidades trabajamos para un bien para todos	1	2	3	4	5
73. Los miembros de esta comunidad nos apoyamos en todo lo que podemos	1	2	3	4	5
<b>2.3.3 Participación</b>					
74. Todos los miembros de la comunidad participan en tareas que ayudan a la comunidad	1	2	3	4	5
75. Participo con gusto cuando se me convoca a tequio o alguna tarea para resolver alguna situación	1	2	3	4	5
76. Todos los miembros de la comunidad participan en algún cargo de la comunidad	1	2	3	4	5

77. Cuando hay fiesta o mayordomía los integrantes de la comunidad asisten y contribuyen	1	2	3	4	5
<b>2.3.4 Cumplimiento de promesas</b>					
78. Los miembros de la comunidad cumplen su palabra cuando se comprometen	1	2	3	4	5
79. Cuando existe alguna petición por parte de la comunidad, la asamblea responde a sus promesas	1	2	3	4	5
80. Cumplo todas mis promesas	1	2	3	4	5
81. Cuando alguna situación no depende de mí trato de ser sincero	1	2	3	4	5

### 3. Compromiso

<b>3.1 Compromiso afectivo</b>					
<b>3.1.1 Originalidad</b>					
<b>¿Qué tan de acuerdo esta con las siguientes ideas?</b>					
82. Utilizo conocimientos tradicionales para desempeñar mi cargo	1	2	3	4	5
83. Trato de hablar mi lengua materna en todo momento	1	2	3	4	5
84. Utilizo historias y anécdotas de la comunidad con los turistas	1	2	3	4	5
85. Utilizo herramientas o utensilios tradicionales para desempeñar mi cargo	1	2	3	4	5
86. Trato de utilizar cosas y conocimientos nuevos para desempeñar mi cargo	1	2	3	4	5
<b>3.1.2 Cohesión</b>					
87. Todos los integrantes de la comunidad nos ponemos de acuerdo para resolver algún problema	1	2	3	4	5
88. Todos los integrantes de los pueblos mancomunados conocen su rol dentro de la comunidad	1	2	3	4	5
89. Todos los integrantes de los pueblos mancomunados cumplen su rol dentro de la comunidad	1	2	3	4	5
<b>3.1.3 Compartencia</b>					
90. Comparto todo lo que puedo con mis compañeros	1	2	3	4	5
91. Cuando organizamos un convite toda la comunidad está invitada	1	2	3	4	5
92. Las cosas que hay en los pueblos mancomunados nos pertenecen a todos	1	2	3	4	5
93. En los pueblos mancomunados todos somos responsables de lo que nos rodea	1	2	3	4	5
94. Cuando nos va bien en la temporada nos repartimos los beneficios	1	2	3	4	5
<b>3.1.4 Adecuación</b>					
95. Cuando tenemos mucho turismo en la comunidad nos adecuamos para atender a los visitantes	1	2	3	4	5
96. Cuando es necesario, modificamos las tareas y los cargos de las personas de la comunidad	1	2	3	4	5
97. Involucramos nuevas herramientas y equipos para atender a los visitantes	1	2	3	4	5
98. Cuando es necesario las personas de la comunidad participan en una o más tareas para atender a los visitantes	1	2	3	4	5
99. Tratamos de aprender otros idiomas para atender a los visitantes	1	2	3	4	5

100.	Cuando es necesario sustituimos algunos ingredientes en nuestra gastronomía local	1	2	3	4	5
<b>3.1.5 Iniciativa</b>						
101.	Soy el primero en llegar a la oficina todos los días	1	2	3	4	5
102.	Trato de involucrarme en el trabajo de mis compañeros para mejorar	1	2	3	4	5
103.	Trato de hacer lo mejor que puedo para mi comunidad y mis compañeros	1	2	3	4	5
104.	Propongo ideas que nos beneficien a todos en la comunidad	1	2	3	4	5
105.	Cuando me equivoco lo acepto y trato de remediarlo	1	2	3	4	5
<b>3.1.6 Aprendizaje</b>						
106.	Pongo mis conocimientos al servicio de los demás	1	2	3	4	5
107.	Aprendo de mis compañeros y los que me rodean	1	2	3	4	5
108.	Transmito mis conocimientos hacia los jóvenes	1	2	3	4	5
109.	Investigo nuevos temas y técnicas del ecoturismo para utilizarlas en mi trabajo	1	2	3	4	5
110.	Voy a las capacitaciones y clases para mejorar en mi trabajo	1	2	3	4	5
<b>3.2 Compromiso calculado</b>						
<b>3.2.1 Valores</b>						
111.	Me siento orgulloso de pertenecer a una comunidad serrana	1	2	3	4	5
112.	Soy responsable en todas mis actividades y cargos	1	2	3	4	5
113.	Soy respetuoso con las personas que me rodean	1	2	3	4	5
114.	Siempre hablo bien de mi pueblo y su gente	1	2	3	4	5
115.	Siempre invito a regresar a los turistas	1	2	3	4	5
116.	Soy respetuoso con el ambiente y la tierra	1	2	3	4	5
<b>3.2.2 Acuerdos y asesoramiento</b>						
117.	Cuando no conocemos de algún tema en la comunidad traemos a algún experto	1	2	3	4	5
118.	Las cosas relacionadas con hacienda y los impuestos los ve alguien externo de la comunidad	1	2	3	4	5
119.	Cuando necesitamos alguna capacitación para el turismo recurrimos a un experto	1	2	3	4	5
120.	La Asamblea decide a quien sí se va contratar	1	2	3	4	5
121.	La Asamblea decide cuanto se le va a pagar a los nuevos integrantes	1	2	3	4	5
122.	Los acuerdos que se tienen con las agencias turísticas de Oaxaca se discuten en la asamblea	1	2	3	4	5
<b>3.2.3 Manejo de conflicto</b>						
123.	Cuando algún integrante de la comunidad se equivoca, somos comprensivos con él	1	2	3	4	5
124.	Tratamos de orientar a nuestros jóvenes para evitar problemas	1	2	3	4	5
125.	Somos tolerantes con las personas que no piensan como nosotros	1	2	3	4	5
126.	Tratamos de dar el mejor servicio, aunque los turistas no sean respetuosos con nosotros	1	2	3	4	5

127. Tratamos de mantener una relación de paz cuando se presenta algún conflicto entre comunidades	1	2	3	4	5
<b>3.2.4 Oportunismo</b>					
128. Me gustaría seguir viviendo aquí siempre	1	2	3	4	5
129. En algún momento me gustaría dedicarme a otra cosa	1	2	3	4	5
130. Si se presentara la oportunidad de irme al extranjero lo haría	1	2	3	4	5
131. Me siento satisfecho con mi vida en la comunidad	1	2	3	4	5
132. Si tuviera la oportunidad, volvería a desempeñar el cargo y/o el trabajo que estoy haciendo	1	2	3	4	5

## Anexo 2. Encuesta a expertos en materia de turismo comunitario



Universidad del Mar  
Campus Huatulco

### MAESTRIA EN MERCADOTECNIA TURÍSTICA

#### Encuesta a expertos en materia de turismo comunitario

Fecha: \_\_\_\_\_.

*Buenos días*

*En el ámbito de la investigación sobre el ecoturismo comunitario, nos encontramos desarrollando un estudio sobre las relaciones existentes entre los gestores de este tipo de turismo en la Sierra Norte; por lo que hemos constituido un panel de expertos para obtener una aproximación sobre este tema. Es por eso que agradezco su colaboración en esta encuesta, que no le llevará mucho tiempo y que es fundamental para el desarrollo de este estudio. La información que se derive de esta entrevista sólo tendrá un tratamiento estadístico y anónimo, donde lo que cuenta es el resultado global.*

*Asimismo, la información recabada será trasladada a la Tesis Marketing relacional en la gestión del ecoturismo para la sustentabilidad comunitaria, misma que se está realizando en el marco del posgrado en Mercadotecnia Turística en la Universidad del Mar, bajo la orientación de la Mtra. Sofía Lorena Rodiles Hernández de la Universidad del Mar y de la Dra. Rosa María Velázquez Sánchez de la UABJO.*

*Muchas gracias por su colaboración*

*Víctor Alejandro Lizárraga Guzmán*

#### I. Datos generales del experto encuestado:

Nombre: \_\_\_\_\_ 8. Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: a) Masculino                      b) Femenino

Escolaridad: \_\_\_\_\_ Nombre de la Institución o Empresa \_\_\_\_\_

Tipo de experto encuestado:

(1) Experto en el turismo rural     (2) Investigador     (3) Otro

¿Dónde ha desarrollado su experiencia profesional fundamentalmente?

(1) En el sector turístico     (2) Investigación y/o docencia     (3) Otro

Instrucciones: Por favor tache el número en la casilla correspondiente a la pregunta, conforme a la escala.

Escala	Totalmente 1	Mucho 2	Ni mucho ni poco 3	Poco 4	Muy poco 5
1. Identificación del Marketing relacional					
Usted como experto/investigador que desarrolló trabajos en los pueblos mancomunados ¿Qué tanto confía en las siguientes personas?					

1. Autoridades de los Pueblos Mancomunados (Comisariado, Comité de Vigilancia, Asamblea General, Asamblea de Caracterizados).	1	2	3	4	5
2. Autoridades de las comunidades que integran los Pueblos Mancomunados (presidente municipal, agente, asamblea).	1	2	3	4	5
3. Miembros del Comité de turismo de las comunidades que integran a los Pueblos Mancomunados	1	2	3	4	5
4. Miembros de la Operadora Turística Pueblos Mancomunados (Expediciones Sierra Norte).	1	2	3	4	5

Escala	Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
<b>2. Confianza</b>					
<b>2.1 Honestidad</b>					
<b>¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes ideas?</b>					
5. El personal de Expediciones Sierra Norte siempre ha sido sincero conmigo.	1	2	3	4	5
6. Los miembros pueblos mancomunados siempre cumplen sus promesas.	1	2	3	4	5
7. Los miembros de los pueblos mancomunados tienen mucha experiencia practicando ecoturismo	1	2	3	4	5
8. Los Pueblos Mancomunados están capacitados y actualizados en la práctica del ecoturismo	1	2	3	4	5
9. Si algo falla en algún momento de la gestión del ecoturismo (traslado, alojamiento, alimentos y bebidas, oferta recreativa) los miembros pueblos mancomunados lo reconoce	1	2	3	4	5
10. Los miembros Pueblos Mancomunados tienen un alto nivel de integridad.	1	2	3	4	5
<b>2.2 Benevolencia</b>					
11. En algún momento los miembros de los pueblos mancomunados se mostraron reacios para proporcionar algún tipo de información	1	2	3	4	5
12. En todo momento, los miembros de los pueblos mancomunados, se preocuparon por mí	1	2	3	4	5
13. Ante cambios en las circunstancias o situaciones comprometidas, creo que los miembros pueblos mancomunados siempre responderá favorablemente.	1	2	3	4	5
14. Los miembros pueblos mancomunados me orientan adecuada y objetivamente cuando solicito información sobre sus servicios turísticos (ruta, cabaña o actividad).	1	2	3	4	5
15. Los miembros de los pueblos mancomunados se mostraron accesibles al mostrar sus tradiciones, usos y costumbres	1	2	3	4	5

<b>3. Compromiso</b>					
<b>3.1 Compromiso Afectivo</b>					
<b>¿Qué tan de acuerdo esta con las siguientes ideas?</b>					
16. Nuestro aprecio hacia las comunidades indígenas fue una de las razones por las que trabajamos con los Pueblos Mancomunados	1	2	3	4	5
17. Somos comprensivos con los miembros de los Pueblos Mancomunados en el caso de que algún error de su parte nos cause problemas	1	2	3	4	5
18. Estoy dispuesto a volver a trabajar con los miembros de los Pueblos Mancomunados	1	2	3	4	5
<b>3.2 Compromiso Calculado</b>					
19. Trato de mantener mi relación con Pueblos mancomunados de modo indefinido	1	2	3	4	5
20. Incluir a los Pueblos Mancomunados en los lugares que recomiendo a mis familiares amigos y estudiantes, me ha proporcionado beneficios.	1	2	3	4	5
21. Los trabajos realizados con los miembros de los Pueblos Mancomunados aumentaron el número de proyectos dentro de nuestra institución.	1	2	3	4	5
22. Podría encontrar otros destinos de ecoturismo comunitarios que me representen mayores beneficios para mi trabajo.	1	2	3	4	5

