

## **Experiencias Matlazincas: hacia una economía social y solidaria**

**Lizbeth Gutiérrez Domínguez**

Facultad de Turismo y Gastronomía UAEMex

lgutierrezd038@alumno.uaemex.mx

**María del Consuelo Méndez Sosa**

Facultad de Turismo y Gastronomía UAEMex

<https://orcid.org/0000-0003-0206-8896>

mcmendezs@uaemex.mx

**María Elena Delgado Ayala**

Centro Universitario Tenancingo

<https://orcid.org/0000-0002-9018-6034>

medelgadoa@uaemex.mx

### **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo diagnosticar a la organización Experiencias Matlatzincas para el rediseño de sus procesos administrativos y de producción, logrando con ello competitividad en el mercado mediante estrategias que impulsen el desarrollo y la participación de los socios de la organización. La dinámica industria turística, exige no sólo comprender las tendencias emergentes, sino también abrazar la innovación y la sostenibilidad. En este contexto, "Experiencias Matlatzincas" se presenta como una cooperativa comprometida con excelencia y el desarrollo sostenible. La propuesta de valor única de la cooperativa se eleva mediante estrategias de diferenciación continua. Su profunda conexión con la comunidad local no solo preserva la autenticidad cultural, sino que también genera un impacto positivo en el entorno natural y en el empoderamiento de la comunidad. Este enfoque actúa como un diferenciador clave en un mercado saturado de experiencias turísticas convencionales. Para realizar el diagnóstico organizacional dentro de "Experiencia Matlatzincas", se aplicó un cuestionario Pyme JICA el cual tiene como finalidad medir el grado de cumplimiento del negocio, para establecer requerimientos con los que el consultor deberá de trabajar en el desarrollo de un plan de negocios, manual de procedimientos, organizacional y de calidad, acorde a las necesidades identificadas en la organización, para el sustento teórico se trabajó con la teoría de la economía social y solidaria. Algunas de las propuestas identificadas es ser aliados de la diversificación estratégica como un medio para fortalecer su posición en el mercado turístico. Desde experiencias temáticas y programas educativos hasta alianzas estratégicas, buscan atraer a un mercado más amplio y consolidar los lazos entre la comunidad local y los visitantes. Esta estrategia no solo incrementa la afluencia turística, sino que también contribuye significativamente al desarrollo sostenible y al empoderamiento de la comunidad local.

**Palabras clave:** Diagnóstico empresarial, economía social y solidaria, Experiencias Matlazincas, ecoturismo.

## **Matlazinca Experiences: Towards a Social and Solidarity Economy**

### **ABSTRACT**

The objective of this research was to diagnose the organization Experiencias Matlatzincas for the redesign of its administrative and production processes, thus achieving competitiveness in the market through strategies that promote the development and participation of the organization's partners. In the dynamic tourism industry, standing out and enduring requires not only understanding emerging trends, but also embracing innovation and sustainability. In this context, "Experiencias Matlatzincas" presents itself as a cooperative committed to excellence and sustainable development. The cooperative's unique value proposition is elevated through continuous differentiation strategies. Its deep connection to the local community not only preserves cultural authenticity, but also generates a positive impact on the natural environment and community empowerment. This approach acts as a key differentiator in a market saturated with conventional tourism experiences. To carry out the organizational diagnosis within "Experiencia Matlatzincas", a JICA SME questionnaire was applied to measure the degree of compliance of the business, to establish requirements with which the consultant should work in the development of a business plan, procedures, organizational and quality manual, according to the needs identified in the organization, for the theoretical support we worked with the theory of social and solidarity economy. Some of the proposals identified are to be allies of strategic diversification as a means to strengthen their position in the tourism market. From thematic experiences and educational programs to strategic alliances, they seek to attract a broader market and consolidate ties between the local community and visitors. This strategy not only increases tourism inflow, but also contributes significantly to sustainable development and local community empowerment.

**Keywords:** Business Diagnostics, social and solidarity economy, Experiencias Matlazincas, ecotourism.

## **Experiências Matlazinca: Rumo a uma economia social e solidária**

### **RESUMO**

O objetivo desta pesquisa foi diagnosticar a organização Matlatzincas Experiences para redesenhar seus processos administrativos e produtivos, alcançando assim a competitividade no mercado por meio de estratégias que promovam o desenvolvimento e a participação dos parceiros da organização. O dinâmico

setor do turismo exige não apenas uma compreensão das tendências emergentes, mas também uma adoção da inovação e da sustentabilidade. Neste contexto, a "Experiencias Matlatzincas" se apresenta como uma cooperativa comprometida com a excelência e o desenvolvimento sustentável. A proposta de valor única da cooperativa é reforçada por meio de estratégias contínuas de diferenciação. Sua profunda conexão com a comunidade local não apenas preserva a autenticidade cultural, mas também tem um impacto positivo no ambiente natural e no empoderamento da comunidade. Essa abordagem atua como um diferencial fundamental em um mercado saturado de experiências turísticas convencionais. Para realizar o diagnóstico organizacional dentro da "Experiencia Matlatzincas", foi aplicado um questionário JICA PME, que visa mensurar o grau de conformidade do negócio, estabelecer requisitos com os quais o consultor deve trabalhar na elaboração de um plano de negócios, manual de procedimentos, organizacional e de qualidade, de acordo com as necessidades identificadas na organização, para o suporte teórico, trabalhou-se com a teoria da economia social e solidária. Algumas das propostas identificadas incluem se tornarem aliados na diversificação estratégica como forma de fortalecer sua posição no mercado de turismo. De experiências temáticas e programas educacionais a parcerias estratégicas, eles buscam atrair um mercado mais amplo e fortalecer os laços entre a comunidade local e os visitantes. Essa estratégia não apenas aumenta o fluxo de turistas, mas também contribui significativamente para o desenvolvimento sustentável e o empoderamento da comunidade local.

**Palavras-chave:** Diagnóstico empresarial, economia social e solidária, Experiencias Matlatzincas, ecoturismo.

## INTRODUCCIÓN

El cambiante mundo del turismo, requiere de nuevas dinámicas, en donde las comunidades participen activamente para ofrecer nuevas experiencias, pero sobre todo para lograr beneficios para ellos, a través del trabajo colaborativo y la participación de actores sociales, sin dejar de lado las tendencias emergentes, sino también abrazar la innovación y la sostenibilidad, dentro del documento se observa un diagnóstico de la organización, así como propuesta de mejora en "Experiencias Matlatzincas", que le permitirán convertirse en una economía social y solidaria.

Esta cooperativa ha trazado un camino claro hacia la excelencia, reconociendo la importancia crítica de la presencia digital en un mundo cada vez más conectado. La implementación de estrategias específicas no solo busca mantener la competitividad en un mercado turbulento, sino también fortalecer una propuesta de valor única que se traduce en un impacto positivo en la sostenibilidad de la comunidad local.

La iniciativa de capacitación integral en tecnologías digitales destaca como un paso estratégico. Este proyecto no solo busca optimizar la presencia en redes sociales, sino también fomentar una cultura colaborativa dentro del equipo. La participación de todos los miembros en la gestión digital promete no solo

ampliar el alcance en línea, sino también mejorar la eficiencia operativa mediante la incorporación de sistemas de reservas online y herramientas de gestión empresarial. La capacidad de adaptación es una piedra angular en la visión de "Experiencias Matlatzincas". La identificación acertada de la necesidad de ajustarse a los cambios constantes en el entorno socioeconómico y ambiental demuestra un compromiso genuino con la responsabilidad social y ambiental. Esta estrategia proactiva, combinada con la integración de tecnologías avanzadas, posiciona a la cooperativa como un actor clave en la vanguardia de la evolución de la industria turística. La propuesta de valor única de la cooperativa se eleva con estrategias de diferenciación continua. La conexión profunda y activa con la comunidad local no solo preserva la autenticidad cultural, sino que también genera un impacto positivo en el entorno natural y en el empoderamiento de la comunidad. Esta conexión profunda actúa como un diferenciador clave en un mercado saturado de experiencias turísticas convencionales. La visión hacia el futuro de "Experiencias Matlatzincas" abraza la diversificación estratégica como un medio para fortalecer su posición en el mercado turístico. Desde experiencias temáticas y programas educativos hasta alianzas estratégicas, esta propuesta no solo busca atraer a un mercado más amplio, sino también consolidar los lazos entre la comunidad local y los visitantes. Más que aumentar la afluencia turística, esta estrategia busca contribuir de manera significativa al desarrollo sostenible y al empoderamiento de la comunidad local.

Para realizar dicho diagnóstico se trabajó con la teoría de la economía social y solidaria. Este modelo económico abarca una amplia gama de iniciativas, incluyendo cooperativas, asociaciones, empresas sociales y otras formas de organización empresarial centradas en el beneficio común. Estas entidades buscan no solo generar ingresos, sino también satisfacer necesidades sociales, culturales y ambientales, fortaleciendo así el tejido social y fomentando la inclusión de grupos marginados.

La integración de este modelo en México ha sido impulsada por diversos factores, incluyendo la demanda de alternativas económicas más inclusivas y sostenibles, así como el reconocimiento del potencial de la economía social y solidaria para generar empleo, fortalecer comunidades y promover el desarrollo local. A través de políticas públicas, programas de apoyo y la creación de redes y alianzas, se está trabajando para consolidar y expandir el impacto de este sector en el país, contribuyendo así a la construcción de una economía más justa y solidaria para todos los mexicanos.

La ESS se fundamenta en principios de solidaridad, cooperación y participación democrática, en contraposición a la lógica del mercado que privilegia la maximización de beneficios. Según Pérez de Mendiguren (2018), esta perspectiva reconoce la centralidad de las personas y las comunidades en la economía, promoviendo la equidad, la inclusión y la sostenibilidad.

Una de las características distintivas de la economía social y solidaria es la diversidad de formas organizativas que abarca, incluyendo cooperativas, asociaciones, mutualidades, empresas sociales y otras iniciativas basadas en valores de solidaridad y responsabilidad compartida (Laville, 2006). Estas entidades no solo buscan generar ingresos, sino también satisfacer necesidades sociales, culturales y ambientales, fortaleciendo así el tejido social y contribuyendo al desarrollo humano integral (Defourny & Nyssens, 2010).

En el contexto mexicano, la economía social y solidaria ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, impulsada por diversos factores, como la búsqueda de alternativas económicas más inclusivas y sostenibles, así como la necesidad de enfrentar la pobreza y la desigualdad (Álvarez, 2017). Organizaciones y empresas sociales en sectores como agricultura, servicios financieros, comercio justo y tecnologías de la información han surgido para atender demandas no cubiertas por el mercado y promover el desarrollo local (Díaz, 2020).

La conceptualización de la ESS es esencial para comprender su aplicación en diversos contextos, incluido el empresarial. Coraggio (2016) destaca su papel como principio orientador de prácticas económicas que priorizan el bienestar colectivo y la reproducción ampliada de la vida. Este enfoque desafía las estructuras tradicionales al proponer un modelo económico más inclusivo y participativo.

La ESS se erige como un paradigma alternativo que enfatiza la cooperación, la participación democrática y el impacto social sobre el beneficio económico. Este enfoque privilegia el desarrollo sostenible, la equidad y la integración de las comunidades locales en la cadena de valor turístico.

Las empresas turísticas basadas en principios de ESS adoptan estructuras de propiedad colectiva, como cooperativas o asociaciones, permitiendo a los miembros participar en la gestión y compartir los beneficios generados. Un ejemplo notable son las cooperativas turísticas, que promueven un turismo responsable y sostenible, preservando el patrimonio cultural y natural y distribuyendo equitativamente los beneficios entre la comunidad local.

Además de las cooperativas, las empresas sociales enfocadas en el turismo reinvierten parte de sus ganancias en proyectos de desarrollo comunitario, fortaleciendo la infraestructura local y capacitando a la población en habilidades turísticas. Esta inversión contribuye a un desarrollo local sostenible, donde el turismo actúa como un motor de cambio positivo.

La ESS adopta un enfoque centrado en las personas y en el desarrollo sostenible, las empresas turísticas

pueden generar beneficios económicos, sociales y medioambientales a largo plazo (Santana et al., 2018).

Sin embargo, la implementación de modelos de ESS en el turismo enfrenta desafíos, como la falta de apoyo institucional y la necesidad de capacitación y formación para los actores locales (Santana et al., 2018).

Ofrece un marco valioso para la gestión de empresas turísticas, promoviendo la participación de las comunidades locales, la equidad y la sostenibilidad. Al adoptar principios de ESS, las empresas turísticas pueden contribuir de manera significativa al desarrollo económico y social de las regiones, creando un turismo más justo, inclusivo y sostenible.

El marco legal y las políticas públicas son fundamentales para el desarrollo de la ESS en México. En los últimos años, se han promulgado diversas leyes y normativas que buscan fomentar y regular este sector, (López-Gomez, 2019).

Una de las principales políticas impulsadas en México es el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario y a la Economía Social (PRONAFIM), creado en 1996 con el objetivo de brindar apoyo financiero y técnico a microempresas y organizaciones de la economía social (Álvarez-García, 2018). PRONAFIM ha contribuido significativamente al fortalecimiento del sector, facilitando el acceso al crédito y promoviendo la formalización de las actividades económicas informales.

En este sentido, en 2018 se promulgó la Ley General de Economía Social y Solidaria, que reconoce y regula las actividades de las organizaciones y empresas sociales en el país (Ferraro, 2020). Esta ley establece mecanismos de apoyo y promoción para el desarrollo de la economía social y solidaria, así como incentivos fiscales y programas de financiamiento específicos para este sector.

En México, existen leyes y disposiciones legales respaldan y regulan la economía social y solidaria. La Ley General de Sociedades Cooperativas, en vigor desde 2001, establece las disposiciones generales para la constitución, organización, funcionamiento y supervisión de las sociedades cooperativas en México, regulando aspectos como el tipo de sociedades cooperativas, los derechos y obligaciones de los socios, y la asamblea general (Ley General de Sociedades Cooperativas, 2001).

Por otro lado, la Ley General de Economía Social y Solidaria, promulgada en 2018, reconoce y promueve la ESS como un sector económico estratégico en México. Esta ley establece los principios, objetivos y lineamientos generales para el fomento y desarrollo de esta economía, así como los mecanismos de apoyo y financiamiento para las organizaciones y empresas sociales (Ley General de Economía Social y Solidaria, 2018).

Además, algunas entidades federativas como Chiapas, Oaxaca y Michoacán han promulgado leyes específicas para el fomento de la economía social y solidaria en el ámbito estatal, estableciendo políticas y programas de apoyo a las cooperativas, empresas sociales y otras organizaciones de la economía social en sus respectivas regiones (Ley de Fomento para la Economía Social, 2018).

Aunque no centrada exclusivamente en la economía social y solidaria, la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, vigente desde 2002, tiene como objetivo promover el desarrollo y la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en México, proporcionando un marco legal que también beneficia a este sector económico (Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2002).

Finalmente, el Reglamento de la Ley General de Sociedades Cooperativas complementa la Ley General de Sociedades Cooperativas y establece disposiciones más detalladas sobre aspectos específicos relacionados con la constitución, operación y disolución de las cooperativas en México (Reglamento de la Ley General de Sociedades Cooperativas, 2018).

Estas leyes y disposiciones legales constituyen la base jurídica que sustenta y regula la economía social y solidaria en México, aunque es importante señalar que existen otras normativas y políticas que también pueden influir en el desarrollo y el entorno jurídico de este sector económico en el país.

La revisión de literatura proporciona una sólida base para comprender el papel y la relevancia de la Economía Social y Solidaria (ESS) en el contexto de las empresas turísticas. La ESS emerge como un paradigma alternativo, que desafía la lógica del capitalismo centrado en el lucro individual y la competencia desmedida, promoviendo en su lugar la colaboración, la participación democrática y la redistribución justa de recursos.

En el ámbito turístico, las empresas basadas en principios de ESS adoptan estructuras de propiedad colectiva y reinvierten parte de sus ganancias en proyectos de desarrollo comunitario, promoviendo así un turismo responsable, sostenible y equitativo, “Experiencias Matlatzincas”, es una organización la cual contribuye a un desarrollo económico dentro de la comunidad receptora, teniendo como pilares el método de trabajo de ESS, obteniendo beneficios económicos de instituciones que impulsan el sector, hasta capacitaciones para los integrantes de la organización.

## **METODOLOGÍA**

Para llevar a cabo la investigación se trabajó con el enfoque cualitativo, éste, proporciona una herramienta invaluable para comprender la complejidad de la gestión de Experiencias Matlatzincas, permitiendo una exploración profunda de las experiencia, percepción y contexto de esta. Al adoptar este enfoque, la investigación busca generar conocimientos significativos y prácticos que contribuyan al desarrollo y mejora de la gestión de la empresa.

Se diseñó y aplicó un cuestionario semi-estructurado que incluyó preguntas abiertas y flexibles, diseñadas para explorar en profundidad las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes sobre el tema. Se realizaron entrevistas estructuradas con los participantes seleccionados (trabajadores).

Para realizar el diagnóstico organizacional dentro de “Experiencia Matlatzincas”, se trabajó con la metodología Pyme-JICA el cual tiene como finalidad medir el grado de cumplimiento del negocio, para establecer requerimientos con los que el consultor deberá de trabajar en el desarrollo de un plan de negocios, manual de procedimientos, organizacional y de calidad, acorde a las necesidades identificadas en la organización.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el año 2013, se inició un proceso de inserción turística en el territorio, a través del despliegue de infraestructuras de alojamiento, alimentación y servicios financiado por la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI).

Derivado de las actividades que ejecutan se crea una organización la cual lleva por nombre “Experiencias Matlatzincas”, dedicados a realizar actividades de turismo rural teniendo como recurso clave la realización de caminatas dentro de los paraderos, donde su principal objetivo es dar a conocer parte de su cultura y mostrar la flora y fauna endémica de la región. Ofertan servicios adicionales como alojamiento, alimentos, temazcal, campamento y recorridos guiados para un segmento en particular (estudiantes).

Debido a su crecimiento se solicitó la participación de la comunidad local para el desarrollo de dichas actividades trabajando en conjunto para el logro de objetivos en común, brindar el mejor servicio a los turistas.

Experiencias Matlatzincas se encuentra localizado en el municipio de Temascaltepec en la comunidad de San Francisco Oxtotilpan, al oeste del estado de México. En colaboración con la Maestría en Agroindustria Rural, Desarrollo Territorial y Turismo Agroalimentario (MARDTyTA) que se imparte en la UAEMex, se forjó una alianza estratégica para la creación de experiencias micoturísticas, reactivando recorridos bioculturales tras el impacto de la pandemia.



Durante los meses de noviembre y diciembre, se elaboró un catálogo de servicios que culminó con el lanzamiento del primer recorrido en el nevado de Toluca, acompañado por el pionero avistamiento de estrellas con un fotógrafo especializado.

En abril y mayo de 2022, Experiencias Matlazincas se unió a la red Tawi y obtuvo autorización del Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible (PROCODES). El periodo de junio y julio de 2022 fue testigo de una alianza estratégica con el Tecnológico de Jocotitlán y en colaboración con el grupo Möndi, que resultó en la re4alización del primer taller gastronómico.

En el siguiente trimestre, de agosto a octubre, Experiencias Matlazincas obtuvo la certificación SAFE Travels y participó en el documental "Experiencias EDOMEX". Además, se llevó a cabo un intercambio de experiencias en Ciudad Juárez. Noviembre y diciembre de 2022 destacaron por la presentación de un conservatorio turístico, la implementación de la primera logística completa para viajeros extranjeros y la realización del primer foro de intercambio de experiencias de turismo rural. Asimismo, se efectuó el segundo avistamiento de estrellas con un fotógrafo especializado.

En el inicio del año 2023, enero y febrero marcaron hitos importantes para la cooperativa, incluyendo la publicación del primer artículo oficial, la realización del primer curso de primeros auxilios y la inauguración de la primera ruta avanzada, que abarcó 22 kilómetros. Marzo y abril de 2023 fueron meses destacados con eventos significativos como la primera ceremonia de quinto sol en Temascalcingo, el día del artesano en Temoaya, y la implementación de un curso de animación y manejo de grupos. En el mismo periodo, se llevó a cabo el primer foro campesino por los bosques y el territorio, un curso de generación de capacidades para emprendedores de turismo comunitario en el Estado de México, y la segunda feria de comercio justo y agroturismo.

Estos logros subrayan el compromiso de Experiencias Matlazincas con el desarrollo sostenible, la promoción del turismo comunitario y la creación de experiencias turísticas enriquecedoras.

A pesar de la variedad de actividades, el parque requiere mejorar en diversos aspectos que conforman a la empresa, para ello se realizó un diagnóstico que permitió observar áreas de oportunidad que pueden llevar a Experiencias Matlazincas a mejorar (lograr beneficios para todos los actores involucrados) y por consiguiente atraer a un mayor número de visitantes.

Este análisis no solo se enfocó en productos y servicios específicos, sino también en la gestión interna, la cultura organizacional y la capacidad de adaptación a las cambiantes demandas del mercado. El presente estudio tuvo como objetivo explorar y evaluar el estado actual de la dirección y administración, la logística y producción, ventas, finanzas y la gestión del talento humano. A través de este proceso diagnóstico, se busca no solo identificar posibles desafíos y áreas de oportunidad, sino también establecer una base sólida para la implementación de estrategias de mejora continua. La importancia de este diagnóstico radica en

su capacidad para proporcionar una visión general de la organización, permitiendo a los gestores tomar decisiones informadas y proactivas para elevar los estándares de calidad.

Tabla 1.

Servicio y/o producto

Parámetro	Calificación ideal	Calificación real
<b>Dirección / Administración.</b>	10	4
<b>Logística y producción.</b>	10	5
<b>Mercadeo y ventas.</b>	10	6
<b>Recursos humanos.</b>	10	4
<b>Finanzas.</b>	<b>10</b>	<b>4</b>

Fuente: elaboración propia con base a la investigación de campo 2024.

En cada una de las áreas evaluadas existen oportunidades de mejora, desde mercadotecnia y ventas donde si bien la calificación fue seis, hace referencia a que se cuenta con protocolos de marketing, sin embargo, son manejados de manera informal, obteniendo con ello resultados poco efectivos. Respecto al área de dirección, recursos humanos y finanzas, los resultados son bajos, dando oportunidad a la implementación de propuestas de mejora para el fortalecimiento de dichas áreas.

En cuanto a logística y producción, se pueden mejorar los procesos a través de manuales de procedimientos, perfeccionar la formación de los empleados y monitorear los resultados por medio de encuestas de satisfacción. Existe conocimiento respecto a las actividades que desempeñan cada uno de los colaboradores, modos de operación, reclutamiento, tipo de mercadeo y finanzas de manera empírica impulsando con ello el crecimiento de las empresas.

Se identifica un área de oportunidad en su cultura organizacional y administrativa, siendo un área sobresaliente, ya que su buena ejecución define el éxito de la organización, dichas acciones determinan la dirección de la organización, así como estatutos de códigos de ética, comportamiento y las actividades que ejecutan cada uno de los socios. Los objetivos generales y específicos, misión y visión les permite conocer qué es lo que esperan de la organización, éstos pueden ser modificables y adaptables, dependiendo de la situación actual de la organización y las nuevas metas y objetivos que deseen cumplir.

Tabla 2

Oportunidades (crecimiento en el mercado)

Potencialidades	Desafíos
<p>La creación de rutas turísticas puede generar empleo y nuevas fuentes de ingresos para los habitantes locales, contribuyendo al desarrollo económico de la comunidad.</p> <p>Promover el turismo en San Francisco Oxtotilpan puede incentivar la conservación del patrimonio cultural y natural, valorizando la identidad local y protegiendo recursos.</p> <p>La implementación de programas de formación y capacitación en turismo para la comunidad local puede mejorar las competencias y habilidades, incrementando la calidad del servicio y la satisfacción del turista.</p> <p>La inversión en infraestructura como senderos, señalética, centros de información y servicios básicos pueden mejorar la experiencia del visitante.</p> <p>Actividades culturales y talleres de artesanías</p> <p>Promover prácticas de turismo responsable y sostenible</p>	<p>La falta de experiencia en el manejo financiero puede llevar a una gestión ineficiente de los recursos económicos, lo que podría resultar en sobrecostos, pérdidas y una inadecuada asignación de fondos.</p> <p>La falta de conocimiento y experiencia puede dificultar el acceso a financiamiento y créditos necesarios para desarrollar infraestructura turística y servicios relacionados.</p> <p>Sin una adecuada planificación y presupuestación, los proyectos turísticos pueden no ser sostenibles a largo plazo, afectando negativamente el desarrollo local.</p> <p>La comunidad debe adaptarse a satisfacer la demanda creciente de turistas.</p> <p>Diferenciarse de la competencia.</p> <p>Promoción en plataformas digitales</p> <p>Impacto ambiental y social</p> <p>Preservar los recursos locales</p>

Fuente: elaboración propia con base a la investigación de campo 2024

Tabla 3.  
Amenazas (cambios en las regulaciones)

Riesgos	Limitaciones
<p>Implementación de nuevas regulaciones podría restringir el acceso a ciertas áreas naturales.</p> <p>Regulaciones de seguridad y salud pueden requerir inversiones en infraestructura y capacitación.</p> <p>Políticas de desarrollo urbano pueden afectar la zonificación y uso del suelo impactando a las áreas designadas para el turismo.</p> <p>Cambios en las regulaciones fiscales, pueden impactar en costos administrativos y afectar la rentabilidad.</p> <p>La innovación y la tecnología pueden generar resistencia al cambio.</p> <p>La colaboración con otros sectores de la sociedad puede resultar compleja.</p>	<p>Nuevas regulaciones ambientales pueden imponer restricciones severas en el acceso y uso de áreas naturales, limitando las actividades turísticas</p> <p>Las normativas de seguridad y salud puede ser un desafío financiero.</p> <p>Limitación de zonas para el desarrollo turístico.</p> <p>Las regulaciones fiscales, pueden impactar en costos operativos. La inexperiencia financiera puede generar una gestión ineficiente.</p>

Fuente: elaboración propia con base a la investigación de campo 2024

Es importante considerar cada uno de los puntos identificados, que, si bien son situaciones que pueden impactar en la organización, si se trabaja en ello son viables de superarse.

En cuanto al área de recursos humanos, la gestión eficiente de éstos es esencial para el éxito y la sostenibilidad del negocio. Los empleados desempeñan un papel fundamental en la creación y entrega de experiencias memorables para los visitantes.

Al ser una organización manejada por personas de la comunidad, carecen del área de recursos humanos, entre sus integrantes llevan a cabo la captación de talento para desarrollar actividades, el proceso de reclutamiento no es el adecuado debido a que sus métodos son básicos y poco apropiados para una buena selección. Respecto a la capacitación se enfocan principalmente en el área de flora y fauna, aprenden en conjunto con investigadores quienes realizan estudios dentro de la zona. Es importante

mencionar que cuentan con guías certificados por la Secretaría de Cultura y Turismo, del estado de México, sin embargo, aún falta implementar una capacitación interna para sus colaboradores.

En el dinámico ámbito del turismo rural, el marketing desempeña un papel fundamental para posicionar y diferenciar a las empresas en un mercado cada vez más competitivo. "Experiencias Matlatzincas", una cooperativa ecoturística, cuya principal actividad son las caminatas guiadas por senderos establecidos. Su enfoque está dirigido a un segmento de mercado de jóvenes y adultos entre 18 y 40 años, en su mayoría estudiantes universitarios. Esta estrategia de segmentación permite a la cooperativa concentrar sus esfuerzos de marketing en un grupo demográfico específico, maximizando la efectividad de sus campañas promocionales.

Además de las actividades al aire libre, "Experiencias Matlatzincas" mantiene convenios con proveedores locales de servicios de hospedaje y alimentos, ofreciendo paquetes completos que enriquecen la experiencia turística. Esta colaboración no solo mejora la oferta de servicios, sino que también fortalece los lazos comunitarios y promueve el desarrollo económico local. La estrategia de marketing de "Experiencias Matlatzincas" se centra en el uso de redes sociales para la promoción y comunicación con el público. Sin embargo, la efectividad de estas plataformas depende de la consistencia y calidad del contenido, así como de la capacidad para interactuar y responder rápidamente a las consultas y comentarios de los usuarios. Resaltan las ventajas competitivas y los desafíos que enfrenta la cooperativa en el dinámico sector del turismo rural. Para capitalizar sus fortalezas y oportunidades, es fundamental que continúe innovando en su oferta de servicios, mejorando su infraestructura y adoptando estrategias de marketing digital más robustas. Además, el enfoque en la colaboración comunitaria y la sostenibilidad puede ser un diferenciador clave en un mercado competitivo. Al abordar las debilidades y mitigar las amenazas, "Experiencias Matlatzincas" puede consolidar su posición y asegurar un crecimiento sostenible en el futuro.

La necesidad de mejorar su alcance y segmentación de mercado, diferenciarse de la competencia, optimizar su presencia en redes sociales, gestionar mejor las colaboraciones con proveedores, innovar continuamente en sus servicios, mantener una conexión sólida con la comunidad y realizar análisis competitivos regulares. Abordar estos desafíos es esencial para fortalecer su posicionamiento y asegurar un crecimiento sostenible en el competitivo sector del turismo rural.

La gestión financiera de Experiencias Matlatzincas está diseñada para fomentar la transparencia, la eficiencia y la equidad. Implementando una serie de métodos y técnicas específicas para asegurar que sus operaciones financieras sean llevadas a cabo de manera meticulosa y con un alto grado de profesionalismo. La gestión de recursos está a cargo de un socio designado, quien asume la responsabilidad de administrar los pagos e inversiones. Este proceso se realiza de manera meticulosa, desglosando cada transacción en función del grado de cumplimiento de las responsabilidades asignadas

a cada socio. Este enfoque permite mantener una transparencia absoluta y asegurar que las contribuciones individuales se reflejen equitativamente en las compensaciones y reinversiones. Es crucial avanzar hacia la digitalización de procesos financieros, capacitar a los socios en gestión financiera y explorar nuevas fuentes de financiamiento. La atención a las amenazas del entorno económico y la competencia será vital para mantener la estabilidad financiera y continuar ofreciendo una experiencia turística de alta calidad.

En cuanto a la tecnología, en la era digital, ésta juega un papel crucial en la industria turística, permitiendo a los turistas planificar y gestionar sus viajes de manera eficiente. Para "Experiencias Matlatzincas", una cooperativa ecoturística, la integración y optimización de la tecnología es vital para mejorar su competitividad y satisfacción del cliente. La cooperativa carece de una infraestructura tecnológica robusta que soporte las necesidades operativas y de marketing. La falta de sistemas avanzados de gestión de reservas, bases de datos de clientes y herramientas de análisis limita la capacidad de la empresa para operar eficientemente y ofrecer un servicio personalizado.

El almacenamiento masivo y análisis de datos son fundamentales en la industria turística para entender mejor las preferencias y comportamientos de los clientes. "Experiencias Matlatzincas" enfrenta dificultades en la recolección, almacenamiento y análisis de datos de sus clientes. Sin una adecuada gestión de datos, es difícil identificar patrones de repetición, preferencias y tendencias, lo que limita la capacidad para ofrecer servicios personalizados y predicciones precisas sobre la demanda futura.

A partir de los resultados del diagnóstico, se trabajó con una propuesta de plan de mejora, que permitirá una mejor integración de los diferentes actores que conlleve a la aplicación real de la economía social y solidaria. Lo cual da pauta par la realización de otro documento, en donde de manera particular se plasme todo el plan de mejora para cada una de las áreas que fueron diagnosticadas. Si bien, la cooperativa tiene todo para salir adelante, es necesario mejorar en los puntos focales e integrar a más actores que fortalezcan a esta organización.

## **CONCLUSIONES**

"Experiencias Matlatzincas" ejemplifica un enfoque empresarial visionario que va más allá de la consideración de los aspectos económicos. La organización ha demostrado un compromiso sólido con la inteligencia emocional, liderazgo democrático y participación de los socios en la toma de decisiones, creando así un entorno laboral que valora tanto la calidad de las relaciones interpersonales como la adaptabilidad a un entorno empresarial cambiante. La implementación de prácticas como la comunicación efectiva, la negociación estratégica y la valoración de la participación de los socios ha llevado al establecimiento de relaciones exitosas y un trabajo en equipo sólido. La empresa ha entendido que la motivación va más allá de lo económico, priorizando la comunicación efectiva y la participación en la toma de decisiones como

impulsores fundamentales para la creación de un ambiente cómodo, seguro y próspero. Además, destaca por su enfoque en la innovación constante y la adaptabilidad a cambios, reflejando una comprensión profunda de las demandas de un entorno empresarial dinámico. Al practicar una comunicación activa, transparente y participativa, la empresa ha logrado una evaluación efectiva de decisiones estratégicas, facilitando la creación de un ambiente colaborativo y eficiente. La organización se centra en el crecimiento personal y profesional de sus socios, la constante búsqueda de la innovación y la creación de un éxito compartido. Este enfoque holístico no solo ha generado lealtad y compromiso internamente, sino que también ha contribuido a construir una reputación sólida tanto en el ámbito interno como externo.

También ha demostrado una valiosa comprensión de la importancia de la presencia digital y la adaptabilidad en la industria turística. La implementación de estrategias específicas apunta no solo a mantenerse competitivos en un mercado dinámico, sino a fortalecer su propuesta de valor única y contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad local. La iniciativa de capacitación integral en tecnologías digitales representa un paso estratégico para optimizar la presencia en redes sociales. La participación de todo el equipo en la gestión digital no solo ampliará el alcance en línea, sino que también fomentará un enfoque colaborativo. Combinado con sistemas de reservas online y herramientas de gestión empresarial, se espera una mejora significativa en la eficiencia operativa, reduciendo la carga administrativa y minimizando errores.

A través del estudio se ha identificado acertadamente la necesidad de adaptarse a cambios constantes en el entorno socioeconómico y ambiental. La adopción de prácticas sostenibles en todas las operaciones demuestra un compromiso genuino con la responsabilidad social ambiental. La estrategia proactiva de adaptabilidad, junto con la integración de tecnologías avanzadas, posiciona a “Experiencias Matlazincas” como un actor clave en la evolución de la industria turística. La destacada propuesta de valor única de la cooperativa se refuerza con estrategias de diferenciación continua. Mantener y fortalecer la participación de la comunidad local no solo preserva la autenticidad cultural, sino también genera un impacto positivo en el entorno natural y en el empoderamiento de la comunidad. Esta conexión con la comunidad es un diferenciador clave en un mercado saturado de experiencias turísticas.

Diversificar las ofertas se alinea con la búsqueda constante de atractivos nuevos y únicos. Desde experiencias temáticas y programas educativos hasta alianzas estratégicas, la diversificación estratégica no solo atraerá a una mayor audiencia, sino que también fortalecerá los lazos entre la comunidad local y los visitantes. Esta estrategia no solo busca aumentar la afluencia turística, sino también contribuir significativamente al desarrollo sostenible y al empoderamiento de la comunidad local. Las estrategias propuestas constituyen un plan integral que no solo aborda las demandas cambiantes de la industria

turística, sinoque también refuerza la posición única y valiosa. Este enfoque no solo asegura la relevancia a largo plazo en un mercado competitivo, sino que también fomenta un impacto positivo en la comunidad y en el entorno natural.

La investigación realizada dentro de la organización ha permitido alcanzar diversos objetivos clave siendo valiosos sobre la aplicación de la teoría de la economía social y solidaria en el contexto de una empresa turística. Se confirmó que la implementación de principios de la economía social y solidaria, como el liderazgo democrático, la participación activa de los socios y la inteligencia emocional, ha sido crucial para crear un entorno laboral colaborativo y eficiente.

La organización ha demostrado que la motivación y el éxito van más allá de los aspectos económicos, priorizando la comunicación afectiva y la participación en la toma de decisiones, lo cual ha fortalecido tanto las relaciones internas como la adaptabilidad a un entorno empresarial en constante cambio. Asimismo, se cumplieron los objetivos de adaptabilidad y sostenibilidad al adoptar prácticas responsables en todas las operaciones.

La empresa ha demostrado un compromiso genuino con la responsabilidad social y ambiental, lo que refuerza su propuesta de valor. A través de la teoría de la economía social y solidaria, se ha evidenciado que la integración de todos los actores, incluyendo la comunidad y el gobierno, es fundamental para el éxito de este tipo de destinos. La falta de integración puede llevar a una desconexión entre los objetivos empresariales y las necesidades locales, afectando negativamente tanto la autenticidad cultural como el entorno natural.

"Experiencias Matlatzincas" ejemplifica un enfoque empresarial visionario que destaca por su innovación constante y adaptabilidad a los cambios, fortaleciendo su presencia digital y optimizando la eficiencia operativa. Sin embargo, para alcanzar plenamente los principios de una economía social y solidaria, la empresa debe continuar fomentando la capacitación en las diferentes áreas de estudio y diversificar sus ofertas para atraer a una audiencia más amplia y fortalecer los lazos con la comunidad local.

La investigación ha demostrado que una estrategia proactiva de adaptabilidad, combinada con la integración de los actores y la participación activa de la comunidad, puede posicionar a una empresa turística como líder en sostenibilidad y diferenciación en un mercado competitivo. La organización no solo asegura su relevancia a largo plazo, sino que también genera un impacto positivo en la comunidad y en el entorno natural, contribuyendo significativamente al desarrollo sostenible y al empoderamiento de la comunidad local.



**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Álvarez, A. (2017). Economía social y solidaria en México: Aportaciones conceptuales y un análisis de la realidad actual. *Estudios de Economía Social y Cooperativa*, 8(2), 101-122.
- Álvarez-García, R. (2018). El Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario y a la Economía Social (PRONAFIM) en México: evaluación de su impacto y eficiencia. *Economía Informa*, 415, 57-73.
- Coraggio J.L. (2016). Economía social y solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas. Universidad del país Vasco.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
- Díaz, J. (2020). El papel de la economía social y solidaria en la construcción de alternativas al desarrollo en México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 65(238), 51-76.
- Díaz, P., & Martínez, R. (2020). Desafíos y oportunidades de la sostenibilidad en el turismo: análisis desde la perspectiva de las empresas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 29(1), 150-168.
- Ferraro, F. (2020). La nueva ley de fomento a la economía social y solidaria en México: desafíos para su implementación. *Revista Internacional de Economía Social y Solidaria*, 9(2), 123-138.
- Laville, J. L. (2006). L'economie solidaire: une perspective internationale. Desclee de Brouwer.
- López-Gomez, E. (2019). Políticas de apoyo a la economía social y solidaria en México: una revisión de su implementación y resultados. *Revista de Economía Crítica*, 28, 87-105.
- Ley General de Sociedades Cooperativas [LGSC], Reformada Diario oficial de la Federación [D.O.F.] 19 de enero de 2018 (México).
- Ley de la Economía Social y Solidaria [LESS], Reformada Diario Oficial de la Federación [D.O.F.] 29 de diciembre de 2023 (México).
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa [LDCMPME], Reformada Diario oficial de la Federación [D.O.F.] 20 de octubre de 2023 (México).
- Reglamento de la Ley General de Sociedades Cooperativas [RLGSC]. Reformado Diario Oficial de la Federación [D.O.F.] 19 de enero de 2018 (México).
- Santana, A. M., Ramos, C. M., & Santos, R. C. (2018). Cooperativas en turismo: Un camino hacia el desarrollo sostenible. En *Cooperativas en Turismo y Desarrollo* (pp. 1-24). Springer, Cham.