



**ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE FACULTADES  
Y ESCUELAS DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
Organismo de Cooperación y Estudio de la Unión  
de Universidades de América Latina y el Caribe



---

## *XV Asamblea General*

---

25 al 28 octubre del 2016  
en la Ciudad de Medellín Colombia,  
siendo sede la Universidad EAFIT bajo las siguientes:

**Prácticas de sostenibilidad  
en la cadena de valor de servicios  
turísticos en Nuevo Vallarta,  
Bahía de Banderas, Nayarit**

# Prácticas de sostenibilidad en la cadena de valor de servicios turísticos en Nuevo Vallarta, Bahía de Banderas, Nayarit

## ÁREA TEMÁTICA

Administración

## SUB-ÁREA TEMÁTICA

Modelos de dirección estratégica en organizaciones latinoamericanas

## AUTORES

Arq. Pedro Madrigal Herrera

Universidad Autónoma de Nayarit

Naranjo no. 117; Fraccionamiento Terralta II; Bucerías, Bahía de Banderas,

Nayarit. C.P. 63732. Cel. (52) 1 322 131 0052

dropemh@yahoo.com

Mtra. Alma Rosa Malacara Castillo

Universidad Autónoma de Nayarit

Circuito Caracol no. 18 en Ave del Mar No. 300; Fraccionamiento Terralta Residencial;

Bahía de Banderas, Nayarit. C.P. 63731. Cel. (52) 1 322 116 4912

almarosa-malacara@hotmail.com

Dra. Tania Nadiezhda Plascencia Cuevas

Universidad Autónoma de Nayarit

Paseo de la Marina no. 170-5; Marina Vallarta; Puerto Vallarta, Jalisco C.P. 48335

Cel. (52) 1 322 175 1582

tanaplacu@hotmail.com

## DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA Y CONTACTO

Naranjo no. 117; Fraccionamiento Terralta II; Bucerías, Bahía de Banderas,

Nayarit. C.P. 63732. Cel. (52) 1 322 131 0052

## RESUMEN

La actividad turística es una excelente fuente de ingresos para muchos países, generadora de oportunidades de empleo, además de ser la responsable de desplazar constantemente un volumen importante de personas y de recursos económicos en todo el mundo. Nuevo Vallarta es parte fundamental de la Riviera Nayarit, está localizado en el municipio de Bahía de Banderas, Nayarit, México; es un lugar próspero y organizado para la prestación de servicios turísticos, con empresas líderes del sector, siendo uno de los destinos turísticos favoritos de nacionales y extranjeros. La sostenibilidad en las empresas ha evolucionado y ha dejado de ser vista como altruismo o actos de buena voluntad, para ser reconocida como una estrategia empresarial, bajo un criterio de ganar-ganar de sus partes interesadas. La adopción de criterios de sostenibilidad en las cadenas de valor, es el resultado ordenado de la interacción entre las empresas y de ellas con sus grupos de interés.

El presente artículo busca aportar conocimiento del estado actual de los servicios turísticos en Nuevo Vallarta y lograr una aproximación a la caracterización de la cadena de valor, en función de sus prácticas de sostenibilidad, identificando algunas señales de colaboración entre empresas, aplicando una metodología cualitativa de tipo inductivo exploratorio, donde además se presenta al Grupo *Paradise Village* como caso de estudio y empresa líder. Cabe señalar que el presente se desprende de uno de los Macroproyectos de Investigación vigentes en la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Economía y Administración (ALAFEC). Los primeros resultados describen el dinamismo comercial del área de estudio y advierten el gran potencial de desarrollo que tiene la zona, identificando condiciones propicias para la generación de proyectos con propósitos de sostenibilidad de la cadena productiva, sin embargo, se vislumbran también, áreas de oportunidad en el tema de colaboración o asociación entre las empresas, así como la falta de un sistema de información que contribuya a la toma de decisiones conjuntas y armónicas de las empresas que integran la cadena productiva en este sector de la economía.

## INTRODUCCIÓN

Nuevo Vallarta se encuentra localizado en el municipio de Bahía de Banderas, en el Estado de Nayarit, México y es parte fundamental de la Riviera Nayarit; forma junto con el municipio de Puerto Vallarta, Jalisco, la zona conurbada o metropolitana de la Bahía de Banderas y es un lugar próspero y organizado para la prestación de servicios turísticos, a través de empresas líderes en el sector, poseedor además de gran reconocimiento y preferencia nacional e internacional, cuenta con atractivos de diferente índole, que lo hacen ser uno de los principales lugares de desarrollo turístico del Pacífico mexicano.

Hoy por hoy, los retos de un mundo globalizado obligan a las empresas a adherirse a nuevas propuestas para mejorar su dinámica productiva, y una forma de lograrlo es a través de las asociaciones empresariales, las cuales son producto del arduo trabajo y esfuerzo y no de la suerte o de un conjunto de sucesos afortunados. Es justamente la articulación o asociación empresarial, la estrategia que permite que las micro, pequeñas y medianas empresas puedan competir en un mundo altamente competitivo y a su vez, las grandes empresas puedan mejorar su procesos e involucrar a proveedores locales o regionales en su dinámica productiva, propiciando el desarrollo socioeconómico de toda una región.

Las cadenas de valor son una de las muchas modalidades que tiene las articulaciones empresariales, las cuales se distinguen por el hecho de que las empresas involucradas agreguen valores añadidos a sus procesos, siendo esta forma de asociación el objeto de estudio. Además, la sostenibilidad se ha convertido en una forma de hacer negocios, la cual ha hecho que las empresas se replanteen sus procedimientos para poder encaminarse a que la integración de sus estrategias económicas, sociales y medioambientales tengan efectos positivos en las localidades, haciendo que el desarrollo vaya de lo micro a lo macro, es decir, desde lo local hasta lo global.

La presente investigación se desprende de uno de los Macroproyectos de Investigación vigentes en la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Economía y Administración (ALAFEC), que expone como caso de estudio, a Grupo *Paradise Village*, empresa líder de la cadena de valor en análisis. Los objetivos planteados, aplicando una metodología cualitativa de tipo inductivo exploratorio, son: 1) aportar conocimiento del estado actual de los servicios turísticos en Nuevo Vallarta; 2) identificar las prácticas de sostenibilidad en las dimensiones económica, social y ambiental, en el caso de estudio y empresa líder.

Los resultados obtenidos, con las características del contexto y la descripción de las prácticas de sostenibilidad de la empresa líder, como caso de estudio, permiten ver el dinamismo comercial que existe y el gran potencial de desarrollo que tiene la zona, identificando condiciones propicias para la generación de proyectos sostenibles, no dejando de lado, las áreas de oportunidad detectadas en el tema de colaboración o asociación entre las empresas, y la falta de un sistema de información que ayude a la toma de decisiones de las empresas que integran la cadena productiva.

### **1. Cadenas de valor: concepción y características**

Un tema de gran interés en la actualidad es la articulación o asociación empresarial, ya que es una estrategia que permite que las micro, pequeñas y medianas empresas puedan competir en un mundo altamente competitivo y a su vez, las grandes empresas pueden mejorar sus procesos e involucrar a proveedores locales o regionales en su dinámica productiva, con lo que en cualquier caso, asociarse significa incrementar los niveles de productividad, adoptar criterios competitivos y además, propiciar el desarrollo socioeconómico de toda una región. Dentro de la asociación empresarial hay diferentes modalidades, entre las que se encuentran los sistemas productivos locales, los distritos industriales, los *clusters* tradicionales y virtuales, las cadenas productivas y las cadenas de valor, siendo estas últimas el objeto de estudio.

Se puede considerar que la caracterización y análisis de las cadenas de valor son recientes, sin embargo, en las últimas décadas han cobrado gran relevancia debido a que éstas hacen referencia a todos los procesos necesarios desde que un bien o servicio es concebido hasta su realización, es decir, desde que se inicia el proyecto empresarial hasta que dicho bien o servicio está en manos del consumidor final, haciendo que los agentes involucrados encadenen sus actividades con el fin de garantizar un trabajo en equipo que beneficie no solo a las empresas involucradas sino que también tenga efectos en la sociedad en general, yendo esto desde lo local a lo global.

De forma general, una cadena global de valor puede ser definida como “el amplio rango de actividades involucradas en el diseño, producción y comercialización de un producto” (Gereffi, 2001, citado en Sandoval, 2015, pp 180). Se debe hacer hincapié en que las cadenas de valor, independientemente de la metodología establecida en los modelos globales propuestos en la literatura, deben adaptarse a cada situación específica, debido a que sus actividades y procesos dependerán en gran medida del país, región, sector económico y giro específico en donde se desenvuelven. Según Gereffi et al. (2005), las investigaciones centradas en las cadenas de valor, generalmente se enfocan en la forma en cómo se pueden y se deben integrar tanto la producción global como los diferentes canales y/o mecanismos de distribución, para poder observar un efecto positivo en los países en vías de desarrollo, ya que tienen como objetivo mejorar su posición en los mercados internacionales y en el *ranking* de competitividad mundial.

Según Kaplinsky y Morris (2001) citado en Tejada et al. (2013) el análisis de las cadenas globales de valor es como una herramienta que permite llegar a conocer la manera en que las empresas y los países participan en la economía global, aunque mucho de este análisis pueda tener un componente subjetivo, ya que depende de la interpretación de los involucrados. Además, “dicho análisis pro-

porciona una descripción total de las actividades o tareas, así como de los actores u organizaciones (empresariales o institucionales), situados en diferentes áreas geográficas (regiones, países, continentes), que intervienen en la obtención de cualquier bien o servicio” (Tejada et al. 2013, pp 109). De la misma forma Gereffi et al. (2005), señalan que existen diversos factores que influyen para que un grupo de empresas decidan estar productivamente vinculadas, esos factores son la geografía, las instituciones, el contexto social y hasta la propia historia de cada empresa.

Para De Felipe et al. (2012), las actividades de las cadenas de valor son diversas y se pudieran englobar en las básicas, las cuales son producción, ventas, infraestructura, mercadeo, personal, tecnología y logística. Estas actividades aunadas a una estrategia empresarial pertinente que pueda satisfacer deseos y necesidades actuales de un segmento de mercado determinado, disminuyendo costos y ofreciendo productos diferenciados, es lo que generará el valor a la cadena. Según Sandoval (2015), las cadenas globales de valor deben tener sus actividades principales muy bien especificadas, para entonces ofrecer a otras empresas las actividades complementarias, con el objetivo de satisfacer el argumento de ser más eficientes al menor costo, principalmente en los procesos internos de la propia cadena, siendo un ejemplo claro la distribución de productos y las relaciones con los proveedores. Siendo así, se podría garantizar que se eleve la productividad y las ganancias, se pueda brindar un mejor salario y mayor capacitación, lo que terminará repercutiendo en el desarrollo económico, el cual a su vez tendrá un efecto positivo en el bienestar social.

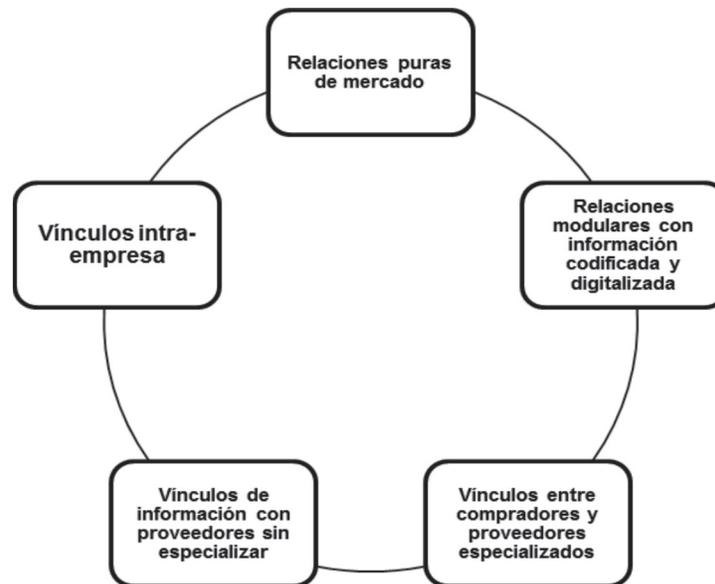
Si todas las empresas involucradas en una cadena de valor, tienen como objetivo reducir sus costos, promoverán procedimientos en los que haya simetría en la información, resultando favorecedor porque se dará mayor velocidad en la rotación de toda la cadena de valor (Sandoval, 2015). Según De Felipe et al. (2012), la reducción de costos se realiza a través de un funcionamiento más coordinado y mejor estructurado, donde sus partes traten constantemente, de forma voluntaria, de elevar su posición competitiva a largo plazo con beneficios para todos los involucrados. Lo anterior puede considerarse favorable debido a que hace que los eslabones y las cadenas al completo sean cada vez menos susceptibles a los ciclos económicos y a los periodos gubernamentales, creando así, bases productivas sólidas y con incrementos paulatinos en el camino de la competitividad y el progreso, siendo la competencia desleal y desigual el principal inconveniente.

En De Felipe et al. (2012) argumentan que las cadenas de valor tienen capacidades de adaptación que pueden detonar el éxito o el fracaso de éstas, con lo que plantean 6 indicadores donde se puedan observar y analizar las debilidades y fortaleza, estos indicadores son: sociales, económicos, medioambientales, de gobernanza, de competitividad y de externalidades, dando con esto una posible forma de homogenizar los requerimientos que deben considerar las empresas interesadas en la asociación vía cadenas de valor, para no solo sobrevivir, sino para crear estructuras empresariales productivas y exitosas. En este sentido, Tejada et al. (2013) exponen tres dimensiones necesarias para analizar las cadenas, estas dimensiones son: conceptual, organizacional, geográfica, política; y a partir del nivel de armonización de estas dimensiones se pudiera otorgar mayor o menor valor añadido a la planeación y/o realización de las actividades de las cadenas globales de valor.

Del mismo modo, Sturgeon (2011) señala que es importante englobar y especificar las relaciones o vínculos que se pueden dar de forma general al interior de las cadenas, para así definir qué actividades se realizan en cada eslabón, otorgando claridad al proceso productivo en su totalidad, ya que esto permitirá saber qué tipo de información se comparte y a quién, cómo es la transmisión de información y de conocimientos, de qué manera se transfieren los materiales y finalmente, de qué forma los percibe el cliente o consumidor final, por tanto, las relaciones generales en las que las empresas se pueden coordinar o gobernar dentro de una cadena de valor se exponen en la figura 1.

Finalmente, se puede ver que las asociaciones no son producto de la suerte o de un conjunto de sucesos afortunados, sino que vienen determinadas por el arduo trabajo y esfuerzo de las empresas que desean adherirse a las nuevas propuestas para mejorar su dinámica productiva, y así poder enfrentar un mundo globalizado con mayores retos.

Figura 1. Relaciones generales dentro de las cadenas de valor



Fuente: Elaboración propia con información de Sturgeon (2011).

## 2. Sostenibilidad y su medición

La sostenibilidad como término, surge como derivación del desarrollo sustentable, concepto utilizado por primera vez en los 80's como producto de acciones de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para referirse a la acción de proteger las generaciones actuales sin comprometer el futuro. Una diferencia encontrada en la literatura es la temporalidad, dando a la sostenibilidad una acción de largo plazo. Para fines de esta investigación se toman como conceptos similares; para López (2008) diferenciar la sustentabilidad de la sostenibilidad, ha sido un dilema permanente cuya ventaja es que se presenten juntos en una escala que va de lo global a lo local y como algo urgente que atender.

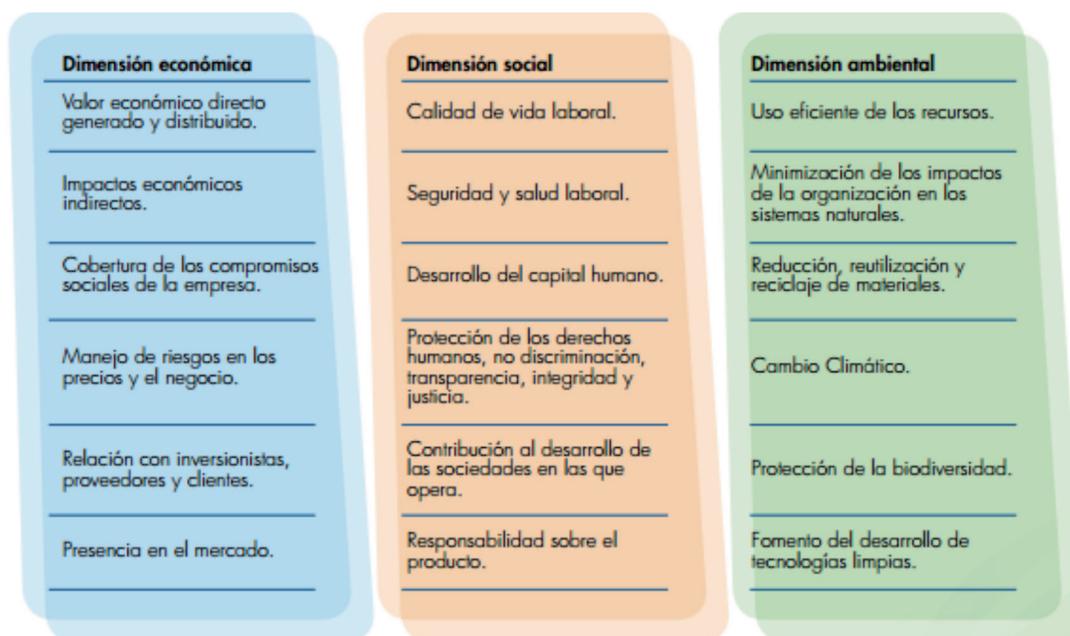
En relación a la sostenibilidad en una cadena productiva o cadena de valor, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2014), está concentrada en mejorar las cadenas que generen oportunidades de riqueza y generación de empleos de calidad, para ello identifica el potencial de cada subsector de la misma. Para que una cadena productiva produzca mayores beneficios al desarrollo económico, debe fortalecer todo sistema de mercado, empresas, redes financieras, marco legal, entorno y relaciones entre las empresas que la conforman.

Por lo tanto, la sostenibilidad de una cadena productiva, es producto de acciones en parte externas a las empresas, pero sobre todo de prácticas empresariales, en este sentido, la inclusión del término a la empresa, según Hernández (2010), implica conceptos de responsabilidad social, sustentabilidad y rentabilidad en un marco temporal de largo plazo, es decir, integra una función de desempeño global. La observación de la sostenibilidad en una empresa, en una cadena de valor o en una región considerará entonces, variables sujetas a análisis en los tres ejes centrales, el económico, ambiental y social, con indicadores o criterios más específicos.

Los criterios del *Dow Jones* de sostenibilidad en las tres dimensiones son: dimensión económica: código de conducta/sobornos, gobierno corporativo, gestión de riesgos y crisis, criterios específicos del sector; dimensión medioambiental: presentación de informes medioambientales y criterios específicos del sector y en la dimensión social: filantropía/ciudadanía corporativa, indicadores de relaciones laborales, desarrollo del capital humano, presentación de informes sociales, retención y atracción del talento, criterios específicos del sector (Barcellos,2010).

Los factores que determinan la sostenibilidad pueden ser muy diversos y complejos, no observables a simple vista, algunos externos y otros internos, realidad que puede complicar la toma de decisiones de las empresas u organismos hacia la promoción de prácticas sustentables. En la figura 2 se describen otros criterios.

Figura 2. Temáticas del Desarrollo Sostenible Empresarial



Fuente: (Empresa Nacional de Electricidad (Endesa), 2010)

Se toman como variables de análisis de la sustentabilidad en las cadenas de valor, las del ámbito empresarial, dado que las cadenas productivas son gobernadas por una empresa líder, la cual debe tener una gran influencia en el desarrollo sustentable de la cadena en sí. En la medición de la dimensión económica, los aspectos significativos tienen relación con el valor económico creado, ingresos generados, pérdidas y ganancias y productividad.

Por otro lado, en cuanto a la dimensión social, en KPMG México (2014) las prácticas observables son las laborales éticas, formación, educación, respeto a la diversidad, derechos humanos, seguridad, explotación, libertad de asociación, la corrupción y responsabilidad sobre la producción, salud y seguridad del cliente, etiquetado y comunicación/*marketing*.

La dimensión social está relacionada de manera directa con la responsabilidad social corporativa, en la Cámara de Comercio Española en el año 2006 se propone una guía que sirve de diagnóstico con variables internas y externas:

a) Dimensión interna:

- La gestión de los recursos humanos con políticas de contratación sin discriminación, políticas de servicios de apoyo familiar y sanitario, retribución salarial, equidad de género, formación, entre otros.
- Organización y administración de la empresa y sus recursos económicos que impliquen la rendición de cuentas con sus públicos, transparencia y democracia interna.
- Prevención de riesgos laborales y ambientales. Índices de siniestralidad, de contaminantes y emisión de desechos tóxicos.
- Capacidad de adaptación al cambio. Innovación, financiación y apertura a la retroalimentación.

b) Dimensión externa:

- Vinculación con el entorno local, cohesión social e imagen corporativa.
- Relaciones con el entorno comercial y productivo, proveedores, socios y clientes.
- Vinculación con el entorno internacional, defensa de derechos humanos, programas de codesarrollo.

En cuanto a la medición del aspecto ambiental, el cambio climático, la escasez de recursos y energía, son aspectos de preocupación global. Aunque se complica la medición del impacto de las acciones empresariales en daño al medio ambiente, sí se han establecido indicadores para minimizar la pérdida o degradación directa o indirecta del medio ambiente.

En el Simposium de Oslo sobre Consumo Sustentable, celebrado en 1994, se definió a la producción de empresas sustentables, al “uso de servicios y productos, que responden a las necesidades básicas, mejoran la calidad de vida, y a la vez, minimizan el uso de recursos naturales y materiales tóxicos, así como las emisiones de desechos y contaminantes durante el ciclo de vida del servicio o producto, sin poner en riesgo las necesidades de las generaciones futuras”, lo que refiere que las empresas sustentables, deben de utilizar los recursos, durante el ciclo de vida de los productos, de forma eficiente, es decir, desde la extracción de materias primas, proceso productivo, consumo y disposición final o reintegración a la cadena productiva de los residuos (ProMéxico, 2014).

Algunos factores relacionados con la dimensión ambiental que es la más difundida de las tres y las expectativas a empresas o cadenas de valor son, entre otras: la generación de una política y estrategia ambiental, controles de residuos, mediciones de la eficiencia energética y uso de energías alternativas, cumplimiento con la legislación ambiental aplicable, identificación y medición de impactos.

La sostenibilidad de la dinámica empresarial, requiere que sus actores individuales o grupales (empresas o cadenas de valor) emigren hacia un cambio en la forma en que realizan la gestión de sus negocios. Las empresas sostenibles buscarán además de cumplir responsablemente al interior, relacionarse e influir en el ecosistema externo para la promoción de un diálogo social que permita la generación de más empresas de esta naturaleza. En las cadenas de valor, es la empresa líder que orienta sus actividades hacia la sostenibilidad, la que tenga la voluntad y el compromiso de que eso suceda.

### 3. Metodología

Para el desarrollo de esta investigación se elige el paradigma constructivista con una metodología cualitativa. Es una investigación no experimental y transversal por su temporalidad. Con la técnica de entrevista a profundidad y un cuestionario semiestructurado se obtuvieron las prácticas de sustentabilidad de la gobernanza de la cadena de valor en cuestión, es decir de la empresa líder, que se toma como caso de estudio.

La investigación es de alcance exploratorio-descriptivo realizada en tres fases. En la primera y segunda fase se hizo una revisión exhaustiva de la literatura, caracterizando el contexto y la cadena productiva. Así mismo, se analizaron las políticas públicas relacionadas y se determinaron las variables de medición de la sustentabilidad en la empresa líder.

Una vez identificado el grupo *Paradise Village* como el responsable de la cadena de los servicios turísticos de Nuevo Vallarta en la fase tres, se tuvo el acercamiento con el caso de estudio para su descripción en términos de su liderazgo y sus prácticas hacia el desarrollo sustentable.

#### **4. Resultados**

Nuevo Vallarta, siendo uno de los destinos turísticos más importantes de todo el estado, y el municipio que capta la mayor inversión privada, en el estado y en todo el país, desde los últimos 3 años, poseedor además de gran reconocimiento y preferencia nacional e internacional, nace como una estrategia federal de planeación urbana, como Centro Integralmente Planeado (CIP), que goza de una ubicación privilegiada, con accesibilidad por mar y por tierra, que lo hace ser uno de los principales polos de desarrollo turístico del Pacífico mexicano.

Su oferta goza de una gran cantidad y variedad de servicios turísticos y cuenta con muchos atractivos, como su hermosa playa de más de 5 km de longitud, con arena y oleaje que permiten la práctica de muchos deportes acuáticos, cuenta además con una marina de clase mundial, con capacidad para albergar un gran número de embarcaciones de gran tamaño, que recorren sus más de 10 km de canales de navegación conectados al mar, con una abundante vegetación y hermosos paisajes naturales; enormes y reconocidos campos de golf, hoteles de cinco estrellas y gran turismo, spas, condominios de tiempo completo, desarrollos residenciales exclusivos, restaurantes de talla internacional, centros de convenciones, centro de negocios, centros comerciales, ciclopista, paseos en barco, recorridos de aventura, entre muchos otros, son los servicios que a través de empresas líderes en el ramo, siendo muchas de ellas negocios familiares, tal y como es el caso de la empresa líder de la cadena en estudio, Grupo *Paradise Village*, donde se ofrecen con una gran diversidad de marcas a todos los turistas tanto nacionales, como extranjeros (Malacara et al, 2015).

##### **4.1. El turismo**

Según la Organización Mundial del Turismo [OMT] (2015), esta actividad siempre ha estado en constante crecimiento y que por su gran diversificación, nivel de inversión, generación de empleo y contribución al desarrollo regional, se ha convertido en una de las industrias con más rápido y mayor crecimiento a nivel mundial, igualando ya, o incluso superado, el volumen de negocio de las exportaciones de petróleo, de productos alimentarios y de la industria automotriz.

Es sin duda, una de las más importantes figuras en el comercio internacional y la principal fuente de ingresos para muchos países en vías de desarrollo, los cuales, según la OMT (2015), tienen la enorme oportunidad de favorecerse, especialmente del turismo sostenible, favoreciéndose en términos económicos y de generación de empleo, así como para la industria de la construcción, la agricultura y las telecomunicaciones, haciendo que el turismo se convierta en un motor fundamental del desarrollo socioeconómico de estos países.

En este sentido, México no es la excepción, ya que la promoción turística resulta ser un factor clave, para mantenerse y consolidarse como una de las potencias mundiales en turismo, lo que queda demostrado con los resultados obtenidos hasta abril de 2015, de acuerdo con las cifras del Banco de México, que indican que el número de turistas internacionales hacia México, alcanzó los 10.5 millones, que lo colocan de acuerdo con la OMT (2015), en el lugar número 10, en llegadas de turistas internacionales.

El Estado de Nayarit, tiene en el municipio de Bahía de Banderas, su mejor oferta en materia turística, aún cuando el gobierno estatal ha creado 4 regiones turísticas, lanzando marcas comerciales como estrategia de desarrollo para todo el territorio estatal, siendo éstas “Lagunas encantadas”, “Nayarit colonial”, “Sierra del Nayar” y “Riviera Nayarit”, donde ésta última, ha logrado cosechar los mejores frutos, en este ámbito.

En este sentido, Bahía de Banderas representa el municipio con la mayor dinámica económica en el Estado de Nayarit, como resultado de su actividad turística, que de acuerdo al INEGI (2010), citado en Malacara et al (2015), es el municipio que capta la mayor inversión privada y cuenta con la mayor tasa de población económicamente activa, con un representativo 54.7% de la población total; tiene el mayor número de establecimientos (224) y cuartos de hospedaje, que representan el 60% de los disponibles en todo el estado, con la mayor cantidad de hoteles de lujo y residencias de descanso, teniendo además el 2o. lugar nacional, con la mayor oferta de hoteles “cinco diamantes”.

#### **4.2. Políticas públicas enfocadas al turismo**

Las políticas públicas para el sector turístico, están diseñadas para dar respuesta o solución a problemáticas constantes, que se generan con la actividad turística y van desde la capacitación y profesionalización del recurso humano, hasta el financiamiento de grandes proyectos que incentiven la generación de empleos, el desarrollo económico y social de la zona, y que las empresas sean socialmente responsables (Plascencia et al, 2015).

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018, citado en Plascencia et al (2015), en su objetivo 4.11 se establece aprovechar el potencial turístico de México, para generar una mayor derrama económica en el país, a partir de cuatro estrategias: 1) impulsar el ordenamiento y la transformación del sector turístico, 2) impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico, 3) fomentar un mayor flujo de inversiones y financiamiento en el sector turismo y la promoción eficaz de los destinos turísticos, y 4) impulsar la sustentabilidad y que los ingresos generados por el turismo sean fuente de bienestar social, creando instrumentos que converjan en la sustentabilidad económica, social y ambiental.

En el Plan Estatal de Desarrollo 2011 – 2017, citado en Plascencia et al (2015) dentro del objetivo de Desarrollo Integral, donde se incluye el tema del turismo y el desarrollo regional, se establece el objetivo específico de consolidar el turismo como un motor de la actividad económica, con el fortalecimiento de programas de desarrollo y de una cultura de calidad, bajo tres estrategias: 1) desarrollo regional sustentable con acciones de fomento de la actividad turística acorde a potencialidades de las diferentes cadenas productivas, 2) fortalecer bases legales así como la oferta laboral, productiva y competitiva con proyectos estratégicos que beneficien al sector y contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población, 3) impulsar políticas de promoción turística en concordancia con los destinos turísticos, segmentos de mercado, pertinencia y sustentabilidad, que involucren la elaboración y desarrollo de productos y servicios competitivos, además de profesionalizar a los servidores, para así llegar a tener infraestructura de calidad y sustentable.

De igual forma, el Plan de Desarrollo Municipal 2014 – 2017, citado en Plascencia et al (2015), dentro de sus objetivos estratégicos señalan la transformación para el crecimiento y desarrollo económico de Bahía de Banderas, donde su principal acción relacionada con la actividad turística es la diversificación de la oferta, además de impulsar a las pequeñas y medianas empresas para la creación de nuevas unidades de negocio, mismas que impacten favorablemente en la economía y el bienestar del municipio, gestionando los recursos necesarios en el Programa para el Desarrollo Regional Turístico Sustentable (PRODERETUS), se realizará la incorporación y mantenimiento en el Programa de Pueblos Mágicos de la SECTUR y ofertar diversas opciones para el aprovechamiento turístico según su factibilidad, como el turismo rural, cultural, cinegético, ecológico, náutico,

gastronómico y el deportivo, y con ello, ofrecer y garantizar a los inversionistas, condiciones adecuadas de rentabilidad, reglas claras y certidumbre para su inversión, generando conciencia en el cuidado de las playas y entorno natural.

### **4.3. Programas de inclusión de las MIPYMES en la cadena de valor**

A lo largo de los años, se han realizado estudios con diversos enfoques, con el fin de lograr la inclusión de las MIPYMES en las cadenas productivas y que han ido desde la implementación de nuevas tecnologías, hasta la inclusión de mano de obra decente; todo ello con el objetivo de generar conocimiento, que permita mejorar la competitividad y sostenibilidad de las MIPYMES. En este sentido, los gobiernos y los organismos internacionales diseñan políticas y programas públicos, que buscan facilitar dicha inserción, a las cadenas de valor (Plascencia et al, 2015).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha desarrollado conocimiento con el fin de crear y desarrollar cadenas de valor más efectivas, que ofrezcan oportunidades para generar riqueza, crear puestos de trabajo y mejorar la calidad del empleo, estudiando cómo los productos llegan al consumidor final, las dinámicas del mercado y las relaciones entre los diferentes actores de la cadena, de tal forma que se canalicen mayores beneficios provenientes del desarrollo y el crecimiento económico hacia los pobres (OIT, 2014:1)

El Sistema Integral de Medición y Avance en la Productividad (SIMAPRO) es una herramienta de gestión para la mejora y mayor productividad de MIPYMES, y que ayuda a la inclusión de la fuerza laboral a la formalidad, que la OIT ha impulsado y que opera actualmente en México, a través de instancias de consultoría en los sectores azucarero, turismo, autopartes y MIPYME, con logros muy importantes y con buenos resultados. Este sistema se ha implementado en MIPYMES del municipio de Bahía de Banderas.

En el sector turístico, la Secretaría de Turismo (SECTUR), a través del fondo PYME de la Secretaría de Economía (SE), impulsa acuerdos para que las MIPYMES turísticas, instauren programas para la incorporación a las cadenas de valor. Otras secretarías y dependencias en México, que fomentan la inclusión de las MIPYMES a cadenas de valor, son la SEDESOL, INDESOL e INADEM, las cuales operan programas para acceder a opciones productivas y de vinculación, así como para la implementación de proyectos productivos, económica y ambientalmente sustentables.

### **4.4. Regulación ambiental**

En la actualidad, cuando se habla de medio ambiente, inmediatamente se asocian conceptos de deterioro y degradación, contaminación, deforestación y pérdida de la biodiversidad, que permiten inferir en una clara falta de aplicación y efectividad de la regulación o normatividad ambiental; a pesar de esto, en los últimos años, ha ido surgiendo una tendencia hacia la conciencia ambiental colectiva, que poco a poco se va consolidando y que resulta ser la esperanza de contar con un medio ambiente de mejor calidad en el futuro, de modo de no comprometer la calidad de vida de las próximas generaciones.

El objetivo de la regulación ambiental es promover la creación y mantenimiento de los bienes públicos ambientales, en términos del desarrollo sustentable y debe ofrecer certidumbre para la inversión, abrir espacio al desarrollo tecnológico y fomentar nuevos mercados y actividades productivas, dentro de la eficiencia y la sustentabilidad, representando una vital herramienta en la modernización de los sectores económicos, especialmente los que hacen uso intensivo de bienes y servicios ambientales, permitiendo generar no sólo beneficios públicos, sino ventajas particulares, que impacten favorablemente la competitividad (SEMARNAP, 1995).

La regulación ambiental tiene tres niveles o ámbitos de competencia, que regulan las actividades que generan impactos medioambientales, de acuerdo a lo siguiente:

A nivel federal, corresponde la regulación del aprovechamiento sustentable, la protección y preservación de los recursos forestales, el suelo, las aguas nacionales, la biodiversidad, la flora, la fauna y demás recursos naturales de su competencia, a través de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA), y sus cuatro reglamentos: 1) Reglamento en Materia de Impacto Ambiental. 2) Reglamento en Materia de Residuos Peligrosos. 3) Reglamento en Materia de Evaluación del Impacto Ambiental. Y 4) Reglamento en Materia de Prevención y Control de la Contaminación Atmosférica, son los instrumentos normativos aplicables.

A nivel estatal, corresponde la regulación de los residuos sólidos e industriales que no estén considerados como peligrosos, la regulación del aprovechamiento sustentable de las aguas de jurisdicción estatal y de las aguas nacionales que tengan asignadas, a través de sus instrumentos de regulación aplicable, que en el estudio de caso, son la Ley Estatal del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente del Estado de Nayarit (LEEPAEN) y sus dos reglamentos: 1) Reglamento en materia de prevención y control de la contaminación a la atmósfera, generada por fuentes fijas Y 2) Reglamento en materia de evaluación de impacto y riesgo ambiental.

A nivel municipal, la regulación ambiental queda referida al manejo y destino final de los residuos sólidos, tanto los de tipo urbano, como los de manejo especial, a través de la regulación aplicable, que es el Reglamento de Limpia para el Municipio de Bahía de Banderas, Nayarit, a través de la Dirección Municipal de Desarrollo Urbano y Ecología del Ayuntamiento, y que fue realizado con el propósito fundamental de preservar la salud pública de los habitantes y la buena imagen urbana de todas las localidades del Municipio (Plascencia et al, 2015).

#### **4.5. Prácticas de sostenibilidad de la empresa líder**

Al desprenderse este trabajo del Macroproyecto de Investigación de ALAFEC, se retoman del Libro III (en proceso de revisión y publicación), las prácticas de sostenibilidad de la empresa líder de la cadena de valor de servicios turísticos de Nuevo Vallarta, Grupo *Paradise Village*, el cual es una empresa completamente familiar, altamente posicionada en Bahía de Banderas, como una de las empresas líderes y pionera en la zona, reconocida ampliamente por ser impulsor del desarrollo económico, turístico y social de la región, desde su inicio, hace 25 años, a la fecha. Es una empresa que funciona con un sistema integral, con empresas del mismo grupo, tratando de completar la cadena productiva, y lo que no pueden proveer, lo hacen involucrando empresas de la zona o propiciando la creación de negocios que completen la cadena, además que es de las pocas empresas que tiene su propia planta de tratamiento de aguas residuales.

En la dimensión económica, el crecimiento que ha experimentado la empresa en los últimos 5 años, ha alcanzado el 90% del nivel de ingresos, superando los 250 millones de pesos en el último año. Cuenta con un indicador interno de productividad (que no es del tipo de indicador de reinversión), que involucra todas las áreas, y que utilizan para medir el desempeño, teniendo objetivos bien definidos, con parámetros de medición de resultados y de rendimiento. El grupo cuenta con alianzas comerciales formales, mas no con algún tipo de asociación empresarial, con la que se encuentran abiertos a considerar, si les representa un beneficio directo. Las alianzas sostenidas son en su mayoría con MIPYMES de la región Puerto Vallarta – Bahía de Banderas, a través de contratos temporales y/o con actividad específica.

En la dimensión social, el grupo empresarial ha llevado a cabo acciones de responsabilidad social, bajo la filosofía de “devolver a la sociedad de la región, algo de las bondades que la zona ha dado a las empresas del grupo”, motivadas por la evidente vulnerabilidad de algunos grupos sociales de la

región. La construcción de la iglesia San Felipe de Jesús en el Pitillal, municipio de Puerto Vallarta, construcción de la casa parroquial de la iglesia del Sagrado Corazón de Jesús en Ixtapa, Puerto Vallarta, junto con el gran programa continuo de asistencia, para las familias vulnerables del basurero municipal de Puerto Vallarta, el cual cuenta con un desarrollo habitacional, con un edificio de departamentos para 75 familias, aulas educativas, consultorio, salón de usos múltiples, cocina industrial, áreas deportivas y juegos infantiles, donde las personas beneficiadas, tienen la oportunidad de tener una mejor calidad de vida, con acceso a la educación y a la alimentación, son las acciones que definen las prácticas de sostenibilidad en el ámbito social, que el grupo lleva a cabo. La gestión del recurso humano se integra también a estas prácticas, buscando sistemáticamente la diversidad, la no discriminación y las acciones a favor de la salud y calidad de vida de sus empleados, a través de distintos programas internos, como son “la semana de la salud”, “Empresa sana, colaboradores sanos” y “perder kilos, ganar salud”.

En la dimensión medioambiental, el grupo empresarial da tratamiento y reutiliza sus aguas residuales, con la planta de tratamiento con la que cuenta; realiza la separación de la basura y residuos que produce, dando prioridad al uso de materiales reciclables; tiene implementada sistemáticamente, la capacitación y concientización de su personal, para el uso del agua y para el ahorro de energía y frecuentemente utiliza equipos que optimizan el uso de estos recursos; tiene establecidas métricas ambientales para el monitoreo continuo de niveles de riesgo, niveles de contaminación, de consumo de energía y de residuos; hace, en la medida de lo posible, consideraciones ambientales en la toma de decisiones de compra y evaluación de sus proveedores. Todas estas prácticas la empresa las integra en sus estrategias, políticas y objetivos, planes de acción y procedimientos, no solamente para cumplir con la normatividad o cumplir con la demanda de alguno de sus grupos de interés, sino también para diferenciarse de su competencia y la posibilidad de abrir nuevos mercados, redundando en mejores resultados económicos, en el corto y mediano plazo.

## 5. Conclusiones

En la presente investigación se expone lo que implica empresarial y teóricamente hablando, el formar parte de una cadena de valor, el ser la empresa líder y por lo tanto, ser el tomador de decisiones. Se debe hacer especial mención de que la formación de una cadena de valor, puede estar determinada por ciertos aspectos, sin embargo, cada eslabón debe definirse según las peculiaridades de cada cadena, ya que intervienen la actividad económica, la antigüedad, si las empresas participantes son del mismo o diferente giro, entre otros aspectos; sin dejar de lado que la formación y participación en una cadena de valor, es la suma de esfuerzos y voluntades con el objetivo de obtener un beneficio tangible a futuro.

Del mismo modo, se plasma lo que representa la sostenibilidad, tanto para una empresa, como para una localidad, ya que anteriormente esto se veía como un hecho aislado y de carácter altruista. Hoy en día, las empresas han visto la rentabilidad que se obtiene al ajustarse a dimensiones sostenibles, siendo éstas la económica, social y medioambiental, debido a que esta estrategia le otorga a las empresas mayor productividad, un mejoramiento en el recurso humano, el uso eficiente de recursos naturales y, por supuesto, teniendo un distintivo o *plus* que les da la posibilidad y oportunidad de ser reconocidas por lo que aportan a la zona donde operan.

En Nuevo Vallarta de desenvuelven una gran cantidad de actividades y confluyen diversos servicios turísticos enfocados tanto al visitante nacional como al extranjero, lo que le hace ser un destino privilegiado. Es el escenario de diversos deportes acuáticos y de prácticas de navegación, cuenta con abundante vegetación, hermosos paisajes naturales que enmarcan tanto a campos de golf, hoteles de cinco estrellas y gran turismo como spas, condominios, desarrollos residenciales y restaurantes. También tiene centros de convenciones, de negocios y centros comerciales, entre otras muchas actividades, dentro de las cuales, también participa la empresa líder Grupo *Paradise*

*Village*, la cual se destaca por ser una empresa familiar, que ofrece una gran diversidad de servicios, involucrando a la sociedad en su conjunto.

Dentro de las prácticas de sostenibilidad que la empresa líder, Grupo *Paradise Village*, manifiesta, es que trata de proveer a sus clientes todos los eslabones de la cadena productiva y lo que no está a su alcance, promueve que se contrate directamente a productores o prestadores de servicio locales, siendo con esto promotor del desarrollo socioeconómico de Bahía de Banderas. Así mismo, se puede advertir que es una empresa en constante crecimiento, interesada en medir su productividad y desempeño, contando con alianzas contractuales con MIPYMES de la región. También, se ha enfocado en intentar devolver a los ciudadanos un poco de lo que la región le ha dado, con lo que ha implementado acciones sociales continuas a favor de la educación y la salud, apoyándose en el principio de no discriminación y fomentado la diversidad en todos los aspectos de la vida cotidiana. En cuanto al medio ambiente, cuenta con planta de tratamiento propia para optimizar el recurso hídrico, capacita a su personal en temas ecológico-ambientales y tiene métricas para el monitoreo continuo de riesgos, a los que se pueda estar expuesto; sin embargo, no señalan tener un presupuesto específico y etiquetado para el uso y degradación del medio ambiente.

Se puede concluir que la empresa líder tiene diversas formas de acogerse a la regulación medioambiental, además de promover el trabajo en equipo equitativo e igualitario. Aún así, se debe señalar que quedan muchas cosas por hacer, las cuales permitan que se integren a un mayor número de MIPYMES a la cadena productiva de las empresas punteras en la región, para con ello capacitarlas en todos los aspectos y se puedan sumar totalmente al argumento de que la sostenibilidad está enfocada en una visión de ganar-ganar. Concluyendo que Bahía de Banderas goza de privilegios, pero también representa una gran responsabilidad principalmente con sus pobladores.

Por último, tal y como se ha venido mencionando, esta investigación es producto de la participación en uno de los Macroproyectos de Investigación vigentes en la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Economía y Administración (ALAFEC), por lo que se abre un abanico de líneas abiertas de investigación, donde se destaca el lograr la aproximación de la caracterización de la cadena de valor, a través de dichas prácticas y en sintonía con la sociedad e identificar las señales y/o posibilidades de colaboración o asociación entre empresas y bajo qué mecanismos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Barcellos, L. (2010). Tesis doctoral: Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Cámara de Comercio (2006) Responsabilidad Social Corporativa en la Pyme. Madrid: Imprenta Modelo.
- Hernández, A. (2010). Sustentabilidad empresarial y competencias de negocio. *Compendium*, 13(24), 3-4
- López, V. (2008). Sustentabilidad y Desarrollo Sustentable. México: Trillas.
- De Felipe, I., Briz, T. y Briz, J. (2012); Las redes de cadenas de valor como instrumento de análisis del sistema alimentario. Cuadernos de Estudios Agroalimentarios.
- Gereffi, G., Humphrey, J. and Strugeon, T. (2005); The governance of global value chains. *Review of International Political Economy* 12:1, February 2005:78-104
- Malacara, A., Madrigal, P. y Plascencia, T. (2015); Servicios turísticos en Nuevo Vallarta, Nayarit. Una aproximación a la cadena de valor en función de las prácticas de sustentabilidad. Libro 1, macro proyecto de investigación "Adopción de criterios de sostenibilidad en las cadenas de valor en Latinoamérica".
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2014). Organización internacional del trabajo. Obtenido de Promover el empleo, proteger a las personas: [http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_185352/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_185352/lang--es/index.htm)
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2015). *Panorama del turismo internacional Edición 2015*. OMT.
- Plascencia, T., Malacara, A. y Madrigal, P. (2015); Políticas y programas públicos de regulación ambiental, promoción económica sectorial e inclusión de MIPYMES en cadenas de valor de servicios turísticos.

Bahía de Banderas, Nayarit. Libro 2, macro proyecto de investigación “Adopción de criterios de sostenibilidad en las cadenas de valor en Latinoamérica”.

KPMG México. (2014). *Desarrollo Sostenible en México 3.0*. México:KPMG

Sandoval, S. (2015); La cadena global de valor: consideraciones desde el ciclo del capital. *Revista Problemas del Desarrollo*, 182 (46).

SEMARNAP. (1995). *Principios, orientaciones y agenda de trabajo del Instituto Nacional de Ecología*. México, D.F.: SEMARNAP.

Sturgeon, T. (2011); De cadenas de mercancías (*commodities*) a cadenas de valor: construcciones teóricas en una época de globalización. *Eutopía* No. 2.

Tejada, P., Moreno, P. y Rodríguez, M. (2013); Contribución de las PYMES turísticas al desarrollo. *Revista de Economía Mundial*, No. 35.