



Universidad Nacional Autónoma de México

**Facultad de Contaduría y Administración
Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

T E S I S

**Estrategia de turismo sostenible, comunidades de
retiro en México.**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
Campo de conocimiento: Tecnología**

Presenta: Elizabeth Edna Martín Salas

Dirigida por: Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía



Ciudad de México, Noviembre del 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A la memoria de mi padre

† *Elías Martín Centeno*

Índice

Agradecimientos.....	5
Introducción.....	6
Metodología.....	8
Justificación.....	8
Planteamiento del Problema:	9
Objetivo.....	10
Hipótesis de Trabajo	10
Tipo de metodología.....	11
Principales Resultados.....	11
Capítulo 1. Estrategia de Turismo Sostenible	13
Turismo	13
Turismo sostenible	15
El turismo sostenible como estrategia de desarrollo	17
Capítulo 2. Comunidades de Retiro	38
Comunidades de Retiro.....	39
Comunidades de Retiro en México.....	46
Comunidades de Retiro en los Estados Unidos.....	57
Comunidades de Retiro en la Unión Europea.....	59
Capítulo 3. Estructura del Proceso estratégico	63
La Estrategia	70
Formulación de la Estrategia.....	107
FO: Fortalezas y Oportunidades:	110
DA: Debilidades y Amenazas.....	113

Conclusiones y recomendaciones.....	116
Conclusiones:.....	116
Recomendaciones:.....	119
Bibliografía	126
Glosario:.....	131
Anexos	133
Anexo 1. Análisis Bibliométrico	133
Anexo 2. Contrato de Franquicia	134
Anexo 3. Carta de Turismo Sostenible.1995.	137
Anexo 4. Cartel del trabajo de Investigación.....	140

Agradecimientos

Si bien tuve muchas dificultades en la elaboración de este trabajo, las cuales, parecían obligarme a tomar una pausa definitiva en este semestre, también logre muchas satisfacciones. Gracias Señor.

A mí amado Güerito: Gracias por tanto amor y por siempre creer en mí y apoyarme, te extraño mi viejito lindo, pero sé que nos acompañas en cada momento, vivirás siempre en mi corazón. Padre, hoy puedo testificar que Dios existe, porque me permitió conocer el amor verdadero a través de ustedes, mis padres y lo mejor fue, escogerte para ser mi maestro, el más importante... en donde quiera que te encuentres te respeto y abrazo eternamente.

Fortaleza, confianza y amor en cada palabra de mi Madre... Muchas, Muchas gracias Madre por tu apoyo incondicional.

Gracias...Guillermo, mi compañero incansable, Te IIAMO...

Erik: Gracias por enseñarme el camino. Te quiero mucho hermano.

A mis grandes compañeros y amigos de la Maestría: Mary, Uli, Akes, Toño, George, Pily, Naye y Alex, Gracias por ser parte del "Rescate", fue una gran aventura y privilegio compartir dos años maravillosos con ustedes.

Finalmente Gracias a mis Maestros, que sin ellos no podríamos llegar a culminar la Maestría.

Dr. Puga, no tengo más que decirle que mi total admiración y respeto, Gracias Doctor por ser tan paciente y compartir sus experiencias con nosotros.

Introducción

“El trato con los ancianos fue la piedra de toque para conocer la soledad y la desesperanza, forjadas por la acumulación de ausencias y olvidos; la enfermedad y las limitaciones; la proximidad de la muerte y la contradicción de ser deseada y temida al mismo tiempo. Pero también la sensación de acompañamiento y la escucha atenta, pueden iluminar zonas oscuras del alma y facilitar la comunicación.” (López Martínez)

La elección del tema de la presente investigación surge por la necesidad de conocer cómo funcionan las comunidades de retiro y qué servicios ofrecen, ahora bien, considerar un título sobre la formulación de una estrategia de turismo sostenible para las comunidades de retiro en México, es hablar de una situación delicada, que no necesita pronósticos ni estudios actuariales para entender que la pirámide poblacional se va a invertir en menos de 30 años, ya que es un hecho que todos y cada uno de nosotros, en un momento determinado, llegaremos al momento de retirarnos de la vida económica activa, y se subraya llegaremos, en virtud de que en ese periodo de tiempo, es posible tener algún accidente que provoque la defunción o alguna circunstancia adversa.

Numerosos temas eran susceptibles de ser tratados como problemas de investigación, pero se optó por proponer una estrategia para este sector (tercera edad); no solo existe la necesidad de formular una estrategia de turismo sostenible, si no que la lista de “necesidades” para este sector de la población, como se explica en el primer capítulo es amplia y de ámbito nacional e internacional.

Ahora bien el objetivo de este trabajo, es formular una estrategia de turismo sostenible para las comunidades de retiro en México, es preciso aclarar que dicha estrategia es con enfoque al mercado nacional, pero tomando como base a los turistas extranjeros, debido a que los adultos mayores de los Estados Unidos y

Comunidad Europea, son los que tienen capacidades adquisitivas más altas que este segmento en Latinoamérica.

Este trabajo de investigación está orientado:

1.- En primera instancia, a proponer una estrategia de turismo sostenible.

2.- Como segundo punto el modelo de negocio: “Comunidades de Retiro”, el cual es elegido para este estudio, debido a que estas comunidades son las instituciones que se ofrecen como residencias en donde los adultos mayores pueden descansar y mejorar su nivel de vida.

3.- A partir de la promoción turística, que tiene alta demanda en México, las comunidades como una posibilidad de retiro, enfocado en primera instancia para el turismo internacional, pero también abrir la posibilidad para que los adultos mayores nacionales tengan acceso a este tipo de retiro.

4.- Considerando que la ideología y política nacional no están ayudando a crear la conciencia sobre la etapa de la vejez y debido a que no se están estableciendo nuevos esquemas o verdaderos planes de retiro, se observa actualmente que ya no se obtiene pensión alguna, lo que pone en riesgo la vida de muchas personas que han llegado a la edad adulta pensando que pueden seguir subsistiendo sin problemas.

5.- A que dicha estrategia fomente el turismo sostenible hacia estas comunidades de retiro en México, que en la actualidad están ocupadas y utilizadas por los estadounidenses, con los llamados *baby boomers*¹, contando con escasa

¹“*Baby boomers*”: generación comprendida entre los 44 y 63 años, en la actualidad son el grupo demográficamente más importantes de los Estados Unidos, Su nombre viene luego de la explosión demográfica en el aumento de niños tras la Segunda Guerra Mundial.

presencia de adultos mayores nacionales dentro de estas comunidades, cabe resaltar que dicha presencia se limita al concepto de turista, no residente.

6.- Establecer que una comunidad de retiro no es lo mismo que un asilo de ancianos, ya que en la comunidad, la interacción es general, por lo tanto existe mayor dinámica social y lo más importante: cuidados especiales, en cambio en un asilo convencional el tema del maltrato es un problema que aqueja a las instituciones.

Por lo anterior es necesario que en el capítulo primero se fijen los conceptos básicos para entender que es el turismo sostenible, en el segundo capítulo se presenta un desglose de los conceptos de las comunidades de retiro que permitirá elaborar un capítulo tercero, para estructurar un sistema estratégico basado en el análisis del Macroentorno, con esa información es posible armar la Matriz de impacto cruzado (FODA), análisis basado en el libro “Planeación Estratégica con Enfoque Sistémico”, del Dr. Valdés Hernández (2005), los elementos anteriores nos darán la pauta para proponer una estrategia, desde el punto de vista de negocio, política pública y necesidad social.

Metodología

Justificación

Con los elementos citados anteriormente se inicia este trabajo, el cual pretende establecer una estrategia de turismo sostenible, y las bases para proponer el modelo de negocio llamado: Comunidades de Retiro. Se resalta la importancia de esta investigación por su relevancia práctica (propuesta de negocio) y la perspectiva social, en la cual es importante destacar que 76 millones de adultos mayores se encuentran a punto de jubilarse y esto ha llamado la atención de muchos países por los beneficios económicos que esto representará.

Planteamiento del Problema:

El problema a resolver del presente estudio, son las organizaciones que ofrecen este tipo de servicio y la forma en que operan; que deben en primera instancia, ser sostenibles, no sólo desde el punto de vista ambiental sino también económico-social, creando en la comunidad en donde se instalen, otro tipo de desarrollos conexos que pueden ser prestados a estas generaciones de adultos mayores, por lo anterior se considerará como unidad de análisis las organizaciones sociales que se encargan de proveer atención, asesoría y servicios al mercado de la tercera edad.

Debido a que una gran parte del mercado futuro dependerá de las personas que están por jubilarse, es necesario crear el ambiente adecuado para este tipo de nicho de mercado y establecer estrategias de turismo sostenible, atendiendo a la creciente demanda proveniente de este segmento. De lo anterior que incluso se debe pensar en la expansión de las especialidades enfocadas a geriatría y más especializaciones que deriven de la gestión de competencias para ofrecer estos servicios.

Por tal motivo, cualquier servicio o producto que se ofrezca para satisfacer a este grupo es una excelente oportunidad de negocios, y el sector turístico ha comenzado a trabajar en este atractivo nicho. Así es como, dentro de esta industria, cada vez toma mayor importancia el mercado de la tercera edad, convirtiéndose en la principal fuente de ingresos de agencias de viajes y aerolíneas en temporada baja.

Si se enfoca lo anterior a las comunidades de retiro en México, los municipios son los actores clave en los procesos de desarrollo local, ya que estos, adquieren importancia estratégica para el conocimiento de los recursos turísticos locales y la generación de instancias de concientización del desarrollo turístico sostenible.

Objetivo

Como se ha mencionado anteriormente, el objetivo de esta investigación es estructurar una estrategia de turismo sostenible, a partir del modelo de las comunidades de retiro.

Para lo cual es necesario fijar los siguientes conceptos;

- a) Turismo sostenible.
- b) Comunidades de retiro.
- c) Estructura de un sistema estratégico, basado en el análisis FODA (matriz de impacto cruzado) para generar una estrategia, que nos conduzca a proponer:
 - 1. La expansión de este negocio mediante franquicias,
 - 2. Fomentar el turismo sostenible de estas comunidades en México y el intercambio internacional entre los particulares.

Hipótesis de Trabajo

Es posible comprobar la viabilidad de una estrategia de turismo hacia las comunidades de retiro en México.

Lo anterior con el fin de crear la conciencia y cultura nacional para el cuidado de los adultos mayores, aportando un modelo administrativo enfocado a prospectiva de negocio, que pueda ser franquiciable, y de esta forma se obtenga la misma calidad y servicios en cualquier comunidad de retiro a la que se quiera visitar como turista.

Tipo de metodología

Basado en Hernández Sampieri, 1997, el tipo de estudio que se pretende aplicar es de tipo documental, descriptivo, exploratorio y transversal.

Principales Resultados

Se espera que los resultados generen conocimiento en las áreas de desarrollo sostenible y en la aplicación administrativa, elaborando una estrategia para modelo de negocio (franquicia), enfocado a comunidades de retiro en México.

Se encontró que la dinámica de los procesos de globalización trae consigo grandes transformaciones en la oferta turística a consecuencia de la emergencia de nuevos estilos de vida más individualizados así como de la movilización de patrones de consumo, el cambio tecnológico, el aumento de la competencia entre destinos que se desplazan a aquellos que ofrecen respuestas mejores y/o más adecuadas a dichas exigencias. La movilidad de los patrones de consumo se ven afectadas por la intensificación de los intercambios culturales en un mundo globalizado.

Para que las comunidades de retiro sean exitosas, es necesario que la utilización de los recursos naturales sea eficiente, crear programas de vinculación entre la Industria y Gobierno, debido a que la sustentabilidad está relacionada con asuntos de responsabilidad pública, además los gobiernos disponen de las herramientas necesarias para el progreso de la comunidades, tales como la capacidad de reglamentar y de ofrecer incentivos económicos, así como proveer recursos e instituciones para la promoción y difusión de las prácticas adecuadas.

Consolidar programas de apoyo a las PyMES, para que se preste mayor atención a su desarrollo y así se generen o mejoren las vías de comunicación, esto con la finalidad de ofrecer mejores condiciones en el empleo a los que presten sus servicios en estas comunidades; se enfatiza la necesidad de que todos los proyectos que se realicen, no sólo aseguren la incorporación de la sustentabilidad, sino que también beneficien a las comunidades locales.

La estrategia se concreta en un instrumento de planificación, es decir la iniciativa de turismo sostenible a través de comunidades de retiro, estará dirigida a espacios con un importante potencial turístico que, contando con recursos patrimoniales naturales o culturales de interés puedan suscitar proyectos de desarrollo sostenible, basados en acciones dirigidas a la creación o mejora de servicios turísticos y a la adopción de sistemas de calidad y de sostenibilidad económica, social y del medio ambiente.

Proveer un sistema de protección legal dentro de las comunidades de retiro, para el cuidado de los adultos mayores, es decir Integridad física e igualdad social.

Es necesario realizar una investigación geronto-geriátrica, para identificar las características del ambiente psicosocial, calidad de vida: necesidades y calidad de los servicios de salud.

Capítulo 1. Estrategia de Turismo Sostenible

En el presente capítulo se abordara el concepto de turismo y la importancia de este sector en la economía mundial y nacional, también se definirá el turismo sostenible, las estrategias que actualmente se aplican en México, Latinoamérica, Estados Unidos y Comunidad Europea.

Turismo

El turismo es una de las principales actividades económicas en el mundo, ya que genera una importante derrama económica, inversión, empleos directos e indirectos, y puede contribuir al crecimiento económico y al progreso social de los países, pues favorece la realización de actividades que atienden la demanda de los turistas, también atrae inversión nacional y extranjera e impulsa la infraestructura regional mediante la construcción de urbanización y vías de comunicación aérea, terrestre o marítima.

Según la OMT² *“el turismo comprende las actividades que realizan las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos”*.

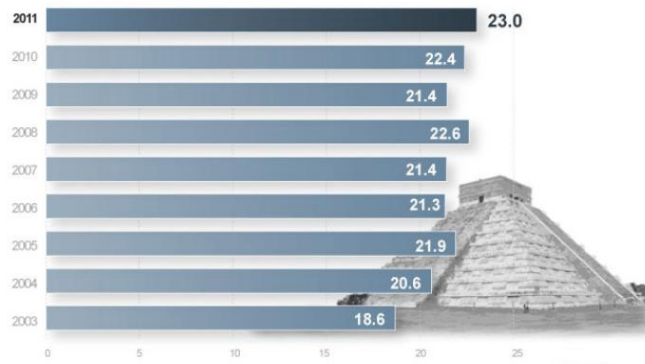
La actividad turística es una gran alternativa de desarrollo para los países, porque no solo contribuye al crecimiento económico sino a la preservación de las culturas, se enriquece el conocimiento y desarrollo humano a partir de la diversidad de pensamientos, rasgos culturales, diferencias geográficas y motivaciones del tiempo libre.

² Organización Mundial del Turismo

Según cifras de la Organización Mundial del Turismo alrededor de 700 millones de viajeros se registraron en el 2000, para el 2020 se esperan 1600 millones, cifra que definitivamente nos lleva a reflexionar acerca del crecimiento de la actividad turística.

El número de visitantes internacionales que arribaron a México en lo que va del año es de 23 millones (estimado), reportando hasta el momento un crecimiento de 0.6 por ciento, según estadísticas que dio a conocer la Secretaría de Turismo en el segundo trimestre del 2011.

Figura 1. Llegada de Turistas internacionales. (En millones)



Fuente: Secretaría de Turismo, "Estudio de Gran visión del Turismo en México, Reporte Analítico, Perspectiva 2020. Recuperado el 04 de Octubre del 2011 desde Internet. <http://e-mexico.gob.mx/documents/29752/74275/Estudio-gran-vision-del-turismo-en-Mexico.pdf>

SECTUR reporto que en enero de 2011 visitaron México un millón 965 mil turistas internacionales, especialmente en las Rutas de México, los Pueblos Mágicos y destinos de playa.

Las estadísticas de la Secretaría de Turismo, basadas en la Cuenta Satélite del Banco de México, reportan que en el primer mes de este año, el turismo fronterizo creció 8.8 por ciento respecto al mismo periodo del año anterior, cuando arribaron un millón 932 mil visitantes de otros países.

Según las cifras de la Secretaria de Turismo³ el PIB Turístico aporta alrededor de 9%, del PIB nacional y genera 2.5 millones de empleos directos; La actividad turística el primer mes del año reportó que el gasto medio de los visitantes internacionales aumentó 3.3 por ciento en comparación con el mismo lapso de 2010, al registrar 167.7 dólares contra los 162.3 registrados el año pasado.

La OMT (Organización Mundial del Turismo), es la única organización intergubernamental cuya actividad se extiende a todos los sectores del turismo a escala mundial y funciona a nivel universal y a través de Comisiones Regionales (África, América, Asia, Meridional, Asia Oriental y el Pacífico). La organización ofrece a sus Estados Miembros un mecanismo permanente de consulta, cooperación y toma de decisiones en todos los campos del Turismo.

Turismo sostenible

Desde el punto de vista teórico la Organización Mundial del Turismo, con base en la definición de desarrollo sostenible establecido por el Informe Brundtland⁴, afirma que:

“El desarrollo del turismo sostenible responde a las necesidades de los turistas y de las regiones anfitrionas presentes, a la vez que protege y mejora las oportunidades del futuro. Está enfocado hacia la gestión de todos los recursos de manera que satisfagan todas las necesidades económicas, sociales y estéticas, y a la vez que respeten la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de soporte de la vida.”

En 1994, la OMT⁵ considera fundamentales los siguientes requisitos para el turismo sostenible:

³ Cifras publicadas por la Secretaria de Turismo. en el Programa Sectorial de Turismo.2007-2012

⁴ Informe Brundtland. Informe socio-económico elaborado por distintas naciones en 1987 para la ONU, en inglés). En este informe, se utilizó por primera vez el término desarrollo sostenible.

- 1.- La minimización de los residuos.
- 2.- Conservación y gestión de la energía.
- 3.- Gestión del recurso agua.
- 4.- Control de sustancias peligrosas.
- 5.- Transportes.
- 6.- Planeamiento urbanístico y gestión del suelo.
- 7.- Compromiso medioambiental de los políticos y los ciudadanos.
- 8.- Diseños de programas para la sostenibilidad.
- 9.- Colaboración para el desarrollo turístico sostenible.

El Turismo Sostenible, fue descrito como la actividad que debe mantener un equilibrio entre los intereses sociales, económicos y ecológicos. De la misma manera se afirma que el turismo debe integrar las actividades recreativas y económicas con el claro objetivo de buscar la conservación de los valores naturales y culturales.

¿Sostenible o sustentable?

El diccionario de la Real Academia Española (RAE), define el término sostenible como "dicho de un proceso; que puede mantenerse por sí mismo, dicho término se vincula normalmente con la palabra desarrollo, articulándose entonces como "desarrollo sostenible", el cual involucra el satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades

Según la RAE⁶, este adjetivo es el más adecuado en el contexto que nos ocupa; otras expresiones como: Ecoturismo, Turismo Responsable o Turismo

⁵ La Organización Mundial del Turismo (OMT) es un organismo internacional, creado en 1925, que tiene como propósito promover el turismo.

⁶ RAE: Diccionario de la Real Academia Española.

Alternativo, se utilizan como sinónimos de Turismo Sostenible, pero es ésta última, la más aceptada por la comunidad científica internacional

El turismo sostenible como estrategia de desarrollo

Según la OMT⁷, los principios que definen el turismo sostenible son:

1. Los Recursos naturales y culturales se conservan para su uso continuado en el futuro, al tiempo que reportan beneficios;
2. El desarrollo turístico se planifica y gestiona de forma que no cause serios problemas ambientales o socioculturales;
3. La calidad ambiental se mantiene y mejora;
4. Se procura mantener un elevado nivel de satisfacción de los visitantes y el destino retiene su prestigio y potencial comercial; y
5. Los beneficios del turismo se reparten ampliamente entre toda la sociedad.

De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA⁸), el turismo es una de las industrias más grandes y genera cerca de 11% del producto interno bruto mundial y alrededor del 8% de los empleos. En algunos países en desarrollo aporta casi 10% de las divisas.

Si se lleva de manera sustentable tiene un potencial significativo para aliviar la pobreza y ayudar a los países a moverse hacia una economía verde esencial para evitar un cambio climático irreversible.

El turismo sostenible atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro y se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas,

⁷ OMT: Organización Mundial del Turismo.

⁸ PNUMA: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida.

Uno de los principales elementos a distinguir y además diseñar, para lograr captar todo ese desarrollo de turismo sostenible para que realmente responda a las necesidades de los turistas y de las regiones anfitrionas, y que además ayude a proteger y mejorar las oportunidades de desarrollo, que a su vez gestione los recursos de manera que satisfagan las necesidades económico sociales y estáticas de un lugar; es: la idea de la “estrategia”, en la toma de decisiones para generar la inversión en este tipo de actividades, que requieren de diversos requisitos para lograr su operatividad, y aplicarlos al desarrollo de las comunidades de retiro en México.

Dichos requisitos ya fueron citados en la introducción de este trabajo, pero es importante puntualizar nuevamente sobre ellos:

- 1.- Minimización de los residuos.
- 2.- Conservación y gestión de la energía.
- 3.- Gestión del recurso agua.
- 4.- Control de sustancias peligrosas.
- 5.- Transporte.
- 6.- Planeamiento urbanístico y gestión del suelo.
- 7.- Compromiso ambiental de los políticos y de los ciudadanos.
- 8.- Diseño de programas para la sostenibilidad.
- 9.- Colaboración para el desarrollo turístico sostenible.

Por lo anterior, la estrategia y el diseño de la misma, presentará un reto que debe respetar todos y cada uno de estos lineamientos, para generar en primera y última instancia, un turismo sostenible de las comunidades de retiro, razón por la cual, el concepto de estrategia, su formulación y diseño, es una los primeros conceptos que se pretenden desahogar.

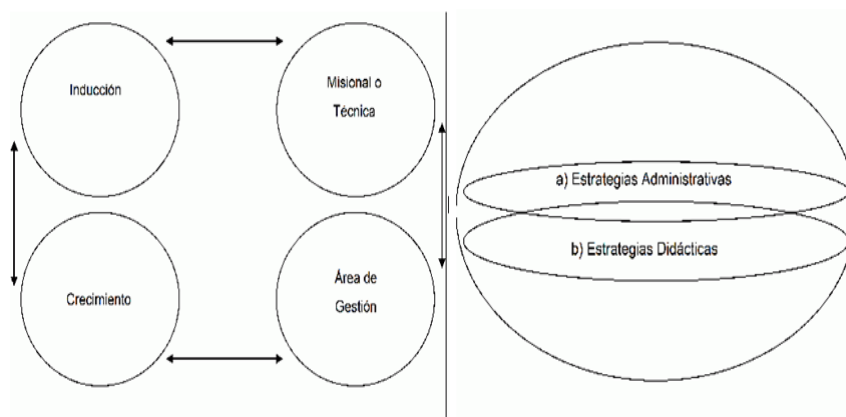
En una publicación del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)⁹ se consideró que para asegurar los logros y objetivos planeados, se deben formular las estrategias esenciales que van definiéndose como un conjunto lógico de decisiones para tomar un curso de acción apropiado y lograr su objetivo.

También se define a la estrategia como un grupo de acciones organizadas para orientar a la institución o empresa al logro de sus objetivos.

En general las estrategias involucran secuencias, pasos y fases que se van desahogando para comprobar la eficacia de los resultados de cada periodo. En ese caso, la estrategia se concibe como una combinación lógica de los actores, factores y acciones, seleccionada entre las alternativas de combinación para lograr un determinado objetivo en un contexto específico.

En principio, al observar la siguiente figura:

Figura 2. Diseño de estrategias



Fuente: Instituto Colombiano para el bienestar social. ICBF, Modelo estratégico 2011-2014. Recuperado el 11 de abril de 2011 desde Internet. http://www.icbf.gov.co/transparencia/derechobienestar/graficas/resolucion_icbf_1970_1998_obj_6.gif

⁹ Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, nace en 1943, con sede en Costa Rica y oficinas en toda la región de Américas, es un organismo que provee cooperación técnica, innovación y conocimiento especializado, para el desarrollo competitivo y sustentable de la agricultura en las Américas. En México trabaja en conjunto con CONACYT.

Se aprecia un diseño que se ha enfocado a situaciones de estrategia administrativa, ahora bien, los diseños son múltiples y variados, ya que estos dependen de la planeación estratégica que se presente en cada organización y que llegado el momento para el caso que nos ocupa, será hasta el capítulo segundo, cuando se analice a las comunidades de retiro, para comenzar a formular una estrategia de turismo sostenible, en forma específica. Así, la siguiente figura nos muestra que:

Figura 3. Esquema para formular estrategias.



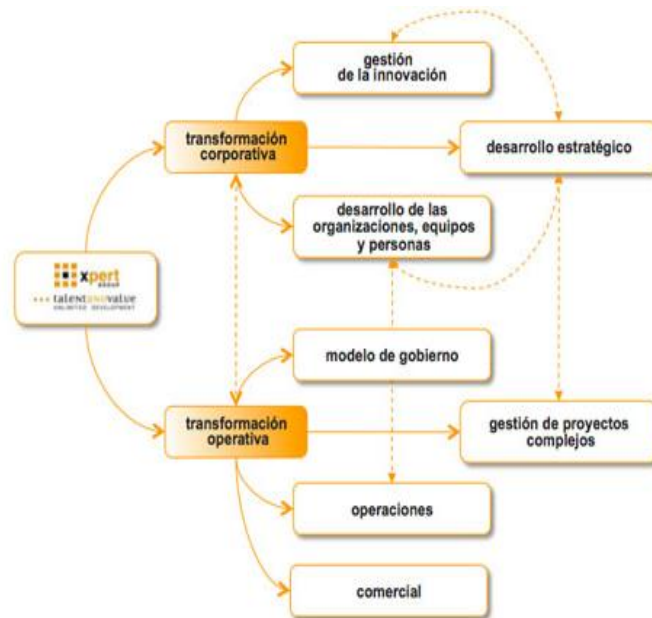
Fuente: Ministerio de economía, Dirección de Competitividad Empresarial. Consultado el 23 de abril de 2011, http://www.elsalvadorcompite.gob.sv/DCE/esquema_ic.jpg.

De inicio se requiere de planificación previa, seguida de una búsqueda y selección de valores que interesan al sistema productivo, comercio o bien institución respectiva, generando análisis para satisfacción de las necesidades y expectativas que se llevan a cabo en virtud del servicio o el bien que se produce.

De ahí, que la estrategia se identifica con un plan de acción para lograr objetivos concretos; es decir, se define como un conductor, una guía, y está debe estar estratégicamente planeada.

Cabe mencionar que esta acción tiene sus antecedentes y orígenes principalmente en estrategias de guerra, donde se aplica la inteligencia militar, posterior a esto, se utilizaron las estrategias en juegos comerciales, y actualmente se aplican a la empresa para lograr un mayor factor competitivo, ya que esto ayuda a generar estrategias en diversas áreas de gestión. Situación que se representa en la siguiente figura:

Figura 4. Generación de estrategias en diversas áreas de gestión

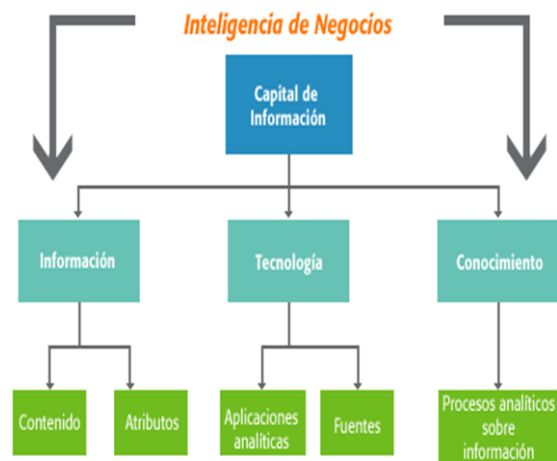


Fuente: Expert Group Consultores, Desarrollo Estratégico. Recuperado el 23 de Abril de 2011, desde Internet. <http://www.xpert-group.net/images/serveisweb.jpg>

Como se observa en la figura 4, el desarrollo estratégico, puede aplicarse en todas y cada una de las áreas funcionales de la empresa, institución, o administración pública a través de la cual, se va a llevar a cabo una transformación operativa y optimización de recursos.

Por lo anterior, se muestra otro diseño de estrategia al que la empresa puede acceder, y es el que se observa en la siguiente figura

Figura 5. Inteligencia de Negocios



Fuente: Consultora Azurian, Inteligencia de Negocios. Recuperado el 23 de abril de 2011, http://www.azurian.com/imagenes/Consultor%C3%ADa/diagrama1_inteligencia.gif

En la figura 5, se encuentra un modelo basado en inteligencia de negocios, y por lo que se va a generar la estrategia, es el capital de información, el cual deberá aplicarse a la institución respectiva en forma coordinada para lograr los objetivos que se han propuesto en la elaboración de bienes y servicios de una empresa, institución o cualquier otra organización económica o social respectivamente.

Por esta razón, es necesario obtener los elementos informativos que formen la base de la estrategia que se busca y por esto, es necesario recordar los principios de turismo sostenible que citábamos en la introducción de este estudio, que parten de la Organización Mundial de Turismo, y que son:

- 1.- Los recursos naturales y culturales se conservan para su uso continuado en el futuro, al tiempo que reportan beneficios.
- 2.- El desarrollo turístico se planifica y se gestiona, para que no cause serios problemas ambientales o socioculturales.
- 3.- La calidad ambiental se mantiene y se mejora.
- 4.- Se procura mantener un elevado nivel de satisfacción, para que los visitantes y el destino mantengan su prestigio y potencial comercial.

5.- Los beneficios del turismo se reparten ampliamente entre toda la sociedad.

Estos serán los elementos a tomar en cuenta para establecer la estrategia, y lograr con esto una mayor productividad; de ahí, que los autores Korovkin, Restrepo y de la Torre (2008), consideran como estrategias administrativas las siguientes:

1. Reorientar las políticas, a la dinámica tecnológica y científica así como la evolución de la sociedad.
2. Implementar progresivamente las acciones planeadas.
3. Coordinar la participación de las diversas organizaciones que correspondan.
4. Re-orientar el funcionamiento de las dependencias hacia la satisfacción de las necesidades.
5. Definir el perfil del profesional correspondiente.
6. Diseñar e implementar sistemas de seguimiento y evaluación.

Ahora bien, el campo de la administración estratégica, responde a planes integrales que se derivan de metas y políticas de una organización, para establecer una secuencia coherente y así realizar las acciones estratégicamente planeadas.

Estas metas y objetivos en que se establece la estrategia, deben ser alcanzados y una vez logrados deberán evaluarse y por supuesto analizarse para retroalimentar el sistema, corregir errores, y además dinamizarlo, esto es, que el sistema propiamente este continuamente evolucionando a la par de la ciencia, la tecnología y por supuesto del institucionalismo, como es el caso del turismo sostenible, que básicamente tanto la Organización Mundial de Turismo como diversas organizaciones van generando normas oficiales; que deben de respetarse y cumplirse, como resultado de lo anterior, la estrategia deberá y tendrá que respetar dichos requisitos, para elaborar su desarrollo estratégico.

A continuación abordaremos el caso de México:

Caso México

Previamente, se aclaró el concepto *sustentable* frente al de *sostenible*, ocupando el diccionario de la Real Academia Española (RAE,2011), el cual define al término sostenible como dicho de un proceso que puede mantenerse por sí mismo; frente a esto, se justificaba el término del turismo sostenible en el cual se agrupan cuestiones ecológicas y por lo tanto, dentro de este concepto, se incluye el turismo sustentable; de ahí, que en términos generales el turismo sostenible todavía es un diseño mayor que el de sustentable, y que se observará en la secuela de este estudio.

Ahora bien, en el capítulo segundo se analizarán los aspectos fundamentales y funcionales de las comunidades de retiro, por lo que, en este punto, es importante considerar las políticas públicas que generan la estrategia del turismo sostenible, para después aplicarlas a las comunidades de retiro, en el capítulo respectivo.

Como consecuencia, las consideraciones que la propia Secretaría de Turismo¹⁰ tiene respecto del turismo sostenible, son parte de los elementos que definen el perfil de la estrategia que se busca; de lo anterior que la Secretaria de Turismo del Gobierno Federal a través del Centro de Estudios Superiores en Turismo (CESTUR) y en coordinación con la fundación THEMIS¹¹ de la Organización Mundial de Turismo OMT, la Secretaría de Relaciones Exteriores y el Gobierno de Zacatecas generan un curso sobre: “Desarrollo sostenible del turismo: políticas e instrumentos de gestión”, este tipo de recursos ayudan a generar las premisas

¹⁰ Secretaria de Turismo, Boletín 152 Zacatecas, Sede del Curso Internacional “Desarrollo Sostenible de Turismo”http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Boletín_152_Zacatecas_Sede_del_Curso_Internac

¹¹Fundación THEMIS, es parte de la OMT, Organización Mundial de Turismo, cuyo objetivo es apoyar a los Estados Miembros en la concepción e implementación de políticas y planes de educación que les permita alcanzar su potencial de empleo en el sector turístico, para mejorar su competitividad y sostenibilidad.

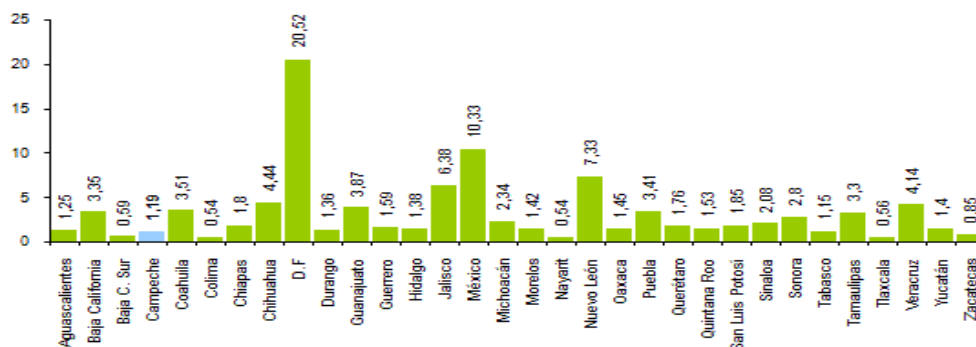
necesarias para desarrollar estrategias, a través de la cuales, se gestione la competencia para hacerle frente a las relaciones del turismo sostenible en México.

Para Bercial (2002) el turismo a pesar de ser considerado la industria sin chimeneas, es tan nocivo y contaminante como la peor industria que emite gases de invernadero; en general las personas tienen conciencia de los daños que sufre el planeta, por el efecto de las concentraciones turísticas, es por eso que, esta industria sin chimeneas debe y tiene que cooperar con las posibilidades sostenibles y sustentables que requiere la ecología.

Según la Organización Mundial de Turismo¹², para el año 2000 se produjeron más de 657 millones de llegadas de tipo internacional en el mundo, y el turismo emplea a más de 255 millones de trabajadores a nivel mundial; de tal manera, que el 10.7% del PIB (Producto Interno Bruto) mundial se produce por el turismo.

En México, se observa como el PIB estatal como porcentaje del nacional, se refleja de manera importante en las estadísticas y lo podemos apreciar en la siguiente figura, la cual nos muestra los estados de la República más productivos

Figura 6. PIB estatal como Porcentaje del Nacional



Fuente: Consultora México Competitivo, Perfiles Estatales, recuperado el 02 de mayo de 2011, desde Internet <http://www.mexicocompetitivo.org.mx/eZWebContent/UserFiles/Image/Grafica4.gif>.

¹² Organización Mundial del Turismo, Estadísticas de Turismo <http://statistics.unwto.org/es/content/estadisticas-de-turismo-riet-2008>

Se observa que el Distrito Federal, es una de las entidades con mayor potencial productivo y con mayor capacidad adquisitiva; le siguen el Estado de México, la ciudad de Nuevo León, Jalisco, Veracruz, Chihuahua y Baja California, cabe mencionar que de las ciudades antes citadas Jalisco y Baja California ya cuentan con infraestructura para comunidades de retiro y representan en conjunto más del 10% del PIB nacional.

La mayoría de las actividades humanas tienen un efecto en el entorno en donde se realizan, el caso del turismo sostenible, revela también esa necesidad de mayor cuidado estratégico y a partir de ello, posibilidades de éxito.

Como consecuencia, Tena de Luca y Sánchez González (2007), consideran que la propuesta metodológica para determinar los diversos alcances y límites de la industria turística, deben considerar en principio, el entorno, la generación de desperdicios, pero la más importante que es la necesidad de que el visitante, también sea sujeto de dicha responsabilidad.

En términos generales, la biodiversidad, los testimonios culturales e históricos y la riqueza étnica que este país tiene, es altamente competitivo en el mercado turístico mundial, lo que permite ofrecer este producto con mayor grado de competencia; la industria turística es un elemento fundamental para la creación de empleos, y se calcula que alrededor del 9% de la planta de empleo, la genera dicha industria, la participación económica al sector turismo en México se ha mantenido entre 3.3 y 5 % del Producto Interno Bruto en los últimos años.

Razón por la cual, en el año del 2009 la Secretaría de Turismo, inició en Guanajuato otro curso sobre: "Turismo sostenible y reducción de la pobreza"¹³, el objetivo de este tipo de talleres es generar competencia, y establecer cuadros

¹³ Secretaría de Turismo, Boletín 102, Guanajuato.

http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Boletin_102_Inicia_en_Guanajuato_Curso_Turism

especializados dentro del sector turístico, los cuales estarán encargados de diseñar y aplicar políticas turísticas en oficinas municipales y estatales.

Todas esas expectativas y principios de orientación del turismo sostenible, juegan hoy un papel preponderante en la estrategia de la industria turística global, por un lado la diversidad turística, y por el otro la importancia que el turismo tiene y que va a seguir generando, dará como resultado mayor incidencia en los mercados tanto nacionales como extranjeros.

En México, encontramos mejor posicionadas a las empresas dedicadas al sector turístico, ya que estas, están buscando realizar los cambios e inversión necesarios para ofrecer a esta importante actividad, un salto hacia adelante, que se acople al institucionalismo positivo, y que de esta manera, genere su propia dinámica; de hecho, la misma Secretaría de Turismo ha buscado apoyar a empresarios en este campo, ofreciéndoles principalmente capacitación en los aspectos del desarrollo sostenible, al igual que generando talleres enfocados a emprendedores que quieran aprender a aprovechar al máximo la enorme cantidad de recursos turísticos que México tiene, y en dicho aprovechamiento proyectar lo que es uno de los puntos principales de esta exposición; la formulación de estrategias turísticas de tipo sostenibles; donde todo el sistema, este dado a favor no solamente de respetar el entorno, sino la economía del cliente, o del turista, y la infraestructura del sector turístico, que de alguna manera logre una mayor expectativa ecológica y de protección ambiental en esta actividad; en el caso específico para este estudio se analizarán las comunidades de retiro, estableciendo la estrategia que se considere necesaria para lograr mayor competitividad y dinamismo en esta actividad.

Una vez analizado el caso México, expondremos la situación actual en Latinoamérica.

Caso Latinoamérica

En el último cuarto del siglo pasado, la conciencia sobre los aspectos ambientales y el concepto asociado sobre desarrollo sostenible, han penetrado agradablemente en las políticas públicas, en las prácticas económicas y sociales de América Latina y el Caribe; es decir, se va generando con esto una identificación con un movimiento global que significa un reclamo social en relación a la producción de la empresa socialmente responsable con la región o regiones y con la población donde se llevan a cabo los procesos productivos.

De ahí, que la idea de la empresa de responsabilidad social, se transluce en los conceptos del turismo sostenible, el cual en América Latina, según Moya y Abellán (2008), las decisiones que se han tomado en estas áreas periféricas, nos dicen que el Caribe y Latinoamérica articulan su actividad turística sobre dos grandes sistemas y posibilidades con diferentes incidencias socio territoriales. El primer sistema, se basa en modelos de desarrollo turístico de masas y el otro sistema es el que se desarrolla con un mayor impacto socio-territorial y una mayor participación de la población.

Como resultado de esta política, la cual se va formando a partir de la experiencia turística, muchos de los Organismos Internacionales, han querido apoyar su desarrollo; como es el caso del Banco Interamericano de Desarrollo¹⁴ el cual en el año 2010, aprobó cerca de cinco millones de dólares en donaciones para financiar 10 nuevos proyectos de turismo sostenible en América Latina y el Caribe, por mencionar algunos de los proyectos de gran relevancia en sus regiones, tenemos los siguientes:

1. **La ruta del tequila, en México:** este proyecto cubre cinco municipios (Tequila, Arenal, Magdalena, Amatitlán y Teuchitlán) en una región declarada “Patrimonio de la Humanidad” por la UNESCO, con el objetivo de

¹⁴ Proyectos del FOMIN.2010 (Fondo Multilateral de Inversiones) del BID (Banco Interamericano de Desarrollo.) <http://www.iadb.org/es/noticias/articulos/2010-03-15/turismo->

impulsar la producción y exportación de esta tradicional bebida y brindar apoyo a los pequeños y microempresarios de la región, la iniciativa ha atraído a turistas mexicanos y extranjeros, fomentando la creación de más empresas y puestos de trabajo, y ha ayudado a las poblaciones locales a preservar su cultura y su medio ambiente

2. **Galápagos, un tipo diferente de evolución:** proyecto que ayuda a los habitantes a proteger el medio ambiente y al mismo tiempo producir alimentos de mejor calidad y servicios para la industria del turismo, mediante asistencia técnica y capacitación; el proyecto también ha consolidado el papel de las cooperativas en las islas para ayudar a sus miembros a mejorar la comercialización y transformación de sus productos.

3. **Turismo rural de Colombia:** el proyecto promueve los productos y servicios turísticos ofrecidos en cinco municipios cercanos a la ciudad de Cali como una sola marca, “Destino Paraíso”. Asimismo se diseñaron diversas rutas y paquetes para ofrecerlos a grandes operadores turísticos; se fomentan las alianzas entre gobiernos y organizaciones del sector privado, en la mejora de la calidad de los productos y servicios turísticos y en la capacitación de centenares de micro y pequeños empresarios participantes

Como consecuencia de lo anterior, este tipo de nuevos mercados requieren nuevas opciones y alternativas; generándose el dinamismo en el ámbito turístico, y los miles de turistas que pasean al año, se han volcado más hacia lo que se conoce como el turismo sostenible.

Como resultado de lo anterior, la principal responsabilidad que se genera sobre esta posibilidad de viajar, va formando incluso otras ramificaciones dentro del llamado eco turismo o el turismo rural el cual también debe de ingresar a todo un sistema sostenible.

El Autor Crosby (2006) menciona el marco del plan de formación en turismo sostenible y el ecoturismo en Latinoamérica, y establece que las diversas áreas rurales deben representar una mayor identidad turística para desarrollar esta actividad y proteger las áreas específicamente naturales, ya sea por parques nacionales o reservas ecológicas.

Existen redes de servicios turísticos, para promover las comunidades campesinas e indígenas, apoyadas por Instituciones públicas y privadas, a través de la capacitación, estas contribuyen a que el servicio turístico sea considerado en un nivel satisfactorio para el visitante europeo y estadounidense principalmente; claro está, que todo lo que es la región asiática, y el norte de la gran extensión territorial que tiene Rusia, ha sido una región poco explotada y promovida de las áreas turísticas latinoamericanas, a pesar de eso, los destinos comunitarios en América Latina, están siendo elegidos por esa clase de turismo.

Para Crosby (2006), el turismo puede contribuir a concretar algunas de las aspiraciones comunitarias en la medida en que hagamos de él:

- 1.- Una actividad económica viable
- 2.- Socialmente solidaria
- 3.- Culturalmente enriquecedora y
- 4.- Ambientalmente responsable.

González Arana y Crisorio (2001), mencionan que para muchos países de América Latina y el Caribe, el turismo ha sido soporte de la reestructuración de ingreso de divisas durante la crisis de la deuda en los años 80; incluso, para algunos representa una alternativa vital para el presente siglo, de ahí, que se constituye el CETS¹⁵ (Comité Especial de Turismo Sostenible) con miras a

¹⁵ CETS: Comité Especial de Turismo Sostenible: creado para América Latina y El Caribe; su objetivo es garantizar los atractivos de los destinos y al propio tiempo facilitar el desarrollo de buenas prácticas en materia de protección del medioambiente y de las comunidades locales..

consolidar una zona de turismo sostenible en el Caribe. Sus principales metas son:

- Uso sostenible de los recursos naturales
- Prevención y mitigación de la contaminación del medio ambiente para actividades turísticas
- Conservación y aprovechamiento de la diversidad biológica
- Aplicación de normas de calidad turística
- Desarrollo de turismo cultural
- Promoción de la actividad artesanal

De acuerdo a reportes del Comité Especial de Turismo Sostenible, los destinos comunitarios en Argentina, Guatemala, Perú, Bolivia y Ecuador, significan un verdadero atractivo para el turismo de la tercera edad, para el caso de México, la formación de comunidades de retiro, definitivamente puede tener una mejor perspectiva, si su tratamiento administrativo contiene estrategias de atracción del turista nacional, no solo del internacional.

Caso Estados Unidos y Comunidad Europea.

Estados Unidos, a pesar de ser uno de los países más contaminantes del globo terráqueo, de igual forma es uno de los países que más contribuye a la conciencia ecológica, apoyando a las políticas públicas de sistemas de gestión medioambiental.

Pérez de las Heras (2005), menciona que en los Estados Unidos, las asociaciones de restauración del medio ambiente han diseñado diversos programas que refieren principalmente al ahorro de agua, mediante medidas específicas, buscando sistemas más eficientes para su uso y el de la energía en la industria turística.

Según datos que proporciona la misma autora, el turismo en América del Norte, Canadá, Estados Unidos y México, representó en el año 2000 el 11.6% del producto interno bruto en el total de la región, el 12% de los empleos 10% de la inversión total de capital. La mayor parte de esta actividad se encuentra en lo que se conoce como turismo masivo a convencional, que por lo general presta escasa atención al impacto que genera en el medio ambiente o de la cultura de sus anfitriones.

Entre esos efectos ambientales del turismo masivo convencional están por ejemplo:

1. La contaminación atmosférica por implementación en el transporte.
2. La pérdida del hábitat y biodiversidad derivado de la construcción de instalaciones e infraestructura turística.
3. El aumento en desechos sólidos y aguas residuales producidas por visitantes.

De lo anterior, que la mayor parte de la actividad que se conoce como turismo masivo o convencional, debe y tiene necesariamente que respetar los entornos ecológicos de los lugares en donde se está visitando. Así, para notar a grandes rasgos el efecto ambiental de este tipo de turismo se presenta la siguiente figura:

Figura 7. Efectos ambientales del turismo

Efecto	Ejemplos
<i>Contaminación atmosférica</i>	Transporte y mayor consumo de electricidad
<i>Contaminación del agua</i>	Aguas residuales de los hoteles y los botes y descargas de hidrocarburos de los vehículos motorizados.
<i>Desechos sólidos</i>	Basura que dejan los turistas y que generan los propios empleados del sector.
<i>Pérdida de paisaje y biodiversidad naturales</i>	Derivada de la construcción de edificios (instalaciones turísticas y hospedaje), infraestructura (caminos, veredas, líneas de transmisión). Uso y comportamiento por parte de los turistas (recolección de plantas, conchas, rocas, fósiles, etcétera). (alteraciones de los ecosistemas naturales de arrecifes de coral, playas, bosques).
<i>Ruido</i>	Derivado del aumento en el tráfico, los aviones, los vehículos recreativos y las instalaciones de entretenimiento.

Fuente: Compendio de turismo sustentable in situ en América del Norte, Adaptado de Environment Canadá, 1996 y Tolba 1992, Recuperado el 03 de mayo de 2011. http://www.cec.org/Storage/43/3576_tourism-8-S2_ES.pdf.

Como resulta elocuente, el turismo masivo distorsiona las posibilidades de infraestructura de los pequeños lugares donde llega a invadirse con grandes cantidades de turistas; el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, según sus siglas en Inglés (*WTTC, World Travel & Tourism Council*) ha considerado que la satisfacción de las necesidades del turismo, deben respetar la idiosincrasia y el ambiente de las regiones anfitrionas y por lo mismo es necesario proteger y fortalecer las oportunidades de viajar y expandir ese conocimiento.

El autor Francesc Valls (2006) manifiesta que el desarrollo responsable y el manejo adecuado del turismo sustentable en las áreas naturales será benéfico para las economías de los tres países de América del Norte, frente al potencial de recursos que la población tiene, especialmente Estados Unidos y Canadá, pero faltan datos sólidos para caracterizar correctamente el mercado, a fin de que esta industria, pueda generar su propia sistematización y definición por lo tanto, se ha creado un sistema de certificación de turismo sustentable en América del Norte.

El resultado de estos programas de certificación es el hecho de recibir diversos estímulos, premios y subvenciones por la protección que se va brindando al entorno ambiental; programas como son:

- a. Miembro activo Green Globe 21¹⁶
- b. Hoteles miembros de EcoTelse¹⁷
- c. El sistema ecológico Green Leaf¹⁸
- d. La acreditación Saskatchewan Ecotourism¹⁹

¹⁶ Green Globe, certificación utilizada por organizaciones de viajes y turismo en todo el mundo, para validar y guiar iniciativas de sostenibilidad. Es la certificación ambiental más importante en Estados Unidos.

¹⁷ EcoTelse, programa de certificación de esquema internacional para Hoteles

¹⁸ Green Leaf, sistema cuya iniciativa de verificación y clasificación depende de la asociación de Hoteles de Canadá

¹⁹ Saskatchewan Ecotourism: Organización que patrocina sociedades de eco-turismo que constituyen organizaciones no gubernamentales con fines turísticos.

Como consecuencia de lo anterior, la industria turística en esa región, va generando nuevos espacios y posibilidades de cambiar la idiosincrasia, y de acudir continuamente a destinos de playa, ahora también atrae el turismo hacia el servicio de parques nacionales, en donde se diseñan diversas estrategias de impacto de los recursos naturales, respetando aspectos culturales, locales y regionales.

Situación semejante sucede en Canadá, en donde también existe un catálogo de exitosos y rentables programas de turismo sostenible, que han favorecido en mucho, las posibilidades que esta industria siga creciendo en una forma dinámica.

Ahora bien, hay dentro de la zona fronteriza de nuestro país con los Estados Unidos, diversos parajes y lugares dignos de conocer y apreciar; Capelo (2003) menciona que el Programa Nacional de Turismo en México, ha establecido un sistema para apoyar la región fronteriza, de tal manera que se proponen estrategias del sector para adecuar y comercializar la oferta, mejorar la imagen de las ciudades fronterizas e incrementar su estancia, impulsar el turismo carretero; agilizar trámites aduanales, desarrollar e incrementar la planta turística entre otros; desafortunadamente este programa turístico de la frontera del norte, no ha tenido resultados satisfactorios, debido a la inseguridad y esto ha entorpecido totalmente su sistematización, resultando necesario e urgente implementar una nueva estrategia operativa.

Retomando el punto anterior y tomando como ejemplo a los Estados Unidos, en donde es prioridad desarrollar planes para crear conciencia del turismo socialmente responsable, se ha creado entre los tres países de la región, un directorio de proveedores y destinos de viajes que respetan la naturaleza, como son:

- Gonomad.COM²⁰
- Eardh Fott²¹
- Eard Wise Journys²²
- Transitions abroad²³

En el plano internacional especialmente en la región de América del Norte, existe una relación trilateral en donde se presentan esquemas de certificación para que el turista, pueda confiar en los productos que se promueven, con la garantía de que encontrarán satisfacción en el servicio turístico que buscan.

A pesar de la relación trilateral que se menciona en el párrafo anterior, en México desafortunadamente no todos los puntos turísticos cuentan con las certificaciones necesarias para ser considerados como atractivos turísticos y son poco visitados por el turismo internacional.

Por lo que se refiere al Continente Europeo, la autora Pérez de las Heras (2007), considera que el turismo en Europa ha generado una gran expectativa, y que debido a su escasez de playas, la estrategia ha sido alentar un turismo sostenible en el continente que incluye diversos agentes de participación como lo son los Gobiernos y las Empresas privadas para que estos promueven las áreas rurales e históricas que se pueden visitar.

Comunidad Europea

Europa ha experimentado grandes cambios, y los granjeros que es el pilar de las comunidades rurales y de su economía, han establecido también estrategias

²⁰ Gonomad.com: contiene un directorio de búsqueda de más de mil operadores turísticos, alojamientos que basan sus estrategias en el turismo responsable.

²¹ El pizarrón de Ecoturismo Eardh Fott que funciona en los tres países de América del Norte, generando también una colección de diversos lugares que pueden ser visitados, y en donde se puede tener un mayor acercamiento a la naturaleza.

²² Eard Wise Journys: básicamente promueve aventuras en el exterior y la vida silvestre.

²³ Transitions abroad: el cual ofrece cursos y programas de viaje responsables alrededor del mundo.

para modernizar sus propiedades, y con esto incorporarse también a las nuevas oportunidades que ofrece el turismo ecológico y sostenible en Europa.

De ahí, que las expectativas a lograr son:

1. Nuevas oportunidades de empleo.
2. Diversidad y estabilidad económica local.
3. Fuente de ingresos adicionales.
4. Una mejora del nivel de vida local.
5. Conservación del patrimonio nacional y cultural.

Por otro lado, el crecimiento considerado por Ávila Bercial (2009) manifiesta las siguientes limitaciones en las áreas rurales que se pretenden desarrollar en Europa, como son:

1. Escases de PYMES o la falta de interés en el turismo.
2. La falta de una estructura organizada de las empresas turísticas.
3. La falta de cualificación y formación.
4. La falta de apoyos por parte de sectores públicos.
5. La falta de atracciones turísticas potencialmente suficientes.
6. La estacionalidad, esto es, en Europa el turismo es una actividad de carácter estacional, lo que deriva en malas condiciones de trabajo y que pueden tener consecuencias negativas en la calidad del servicio y en la competitividad de la empresa.
7. La falta de control sobre las influencias externas.
8. Los posibles conflictos sociales por la provocación de las influencias turísticas; y
9. Los daños patrimoniales y naturales que se sufren en el otorgamiento de este tipo de servicios.

Como consecuencia de lo anterior, es importante que los países Europeos, desarrollen estrategias de turismo sostenible en sus comunidades rurales, ya que a pesar de que tienen grandes atracciones históricas, estas no son explotadas, debido a que es preferible conservarlas a exponerlas a las diversas multitudes turísticas.

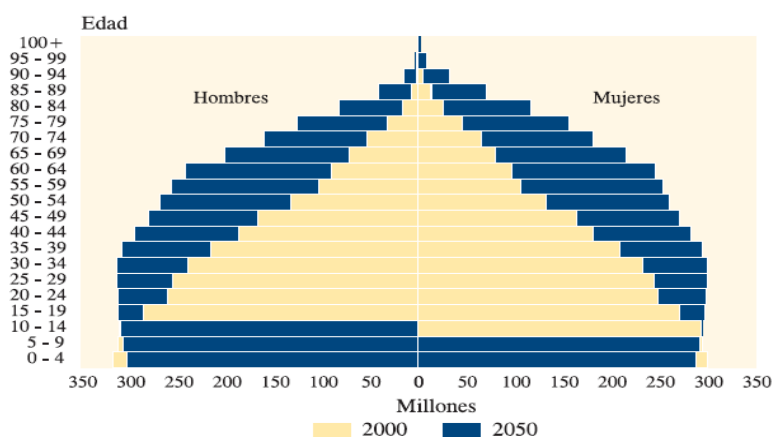
El capítulo segundo se enfocará al concepto de comunidades de retiro, su importancia, desarrollo y necesidades, de igual forma este concepto se analizará en diferentes regiones iniciando con México, y las ciudades dentro del país en donde ya se encuentran establecidas dichas comunidades y que además están funcionando y de manera exitosa, abordaremos también el caso Estados Unidos y Comunidad Europea.

Capítulo 2. Comunidades de Retiro

Para iniciar este capítulo, es importante analizar el envejecimiento de la población mundial, ya que este es un proceso intrínseco de la transición demográfica, la disminución de la natalidad y el progresivo aumento de la esperanza de vida de las personas, todo esto impacta directamente en la composición por edades de la población, al reducir relativamente el número de personas en las edades más jóvenes y engrosar los sectores con edades más avanzadas. La natalidad y mortalidad de la población mundial han tenido un considerable descenso particularmente durante la segunda mitad del siglo pasado.

La natalidad disminuyó entre los años 1950 y 2000 de 37.6 a 22.7 nacimientos por cada mil habitantes; mientras que la mortalidad pasó de 19.6 defunciones por cada mil habitantes a 9.2, en el mismo periodo; Esta transformación, que ha adoptado el nombre de transición demográfica, ha provocado un progresivo aumento del tamaño de la población mundial y simultáneamente, su envejecimiento, a continuación se muestra la pirámide de la población mundial periodo 2000 - 2050.

Figura 8. Pirámide de la Población Mundial 2000-2050

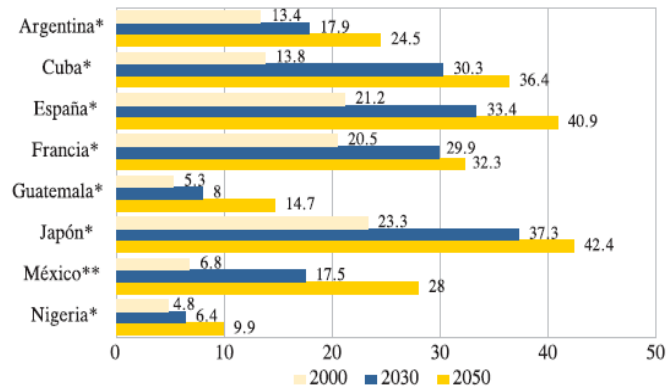


Fuente: World Population Prospects: The 2002 Revisión, Envejecimiento de la población mundial CONAPO²⁴ Proyecciones de población 2000-2050. Pag13.

²⁴ CONAPO: Consejo Nacional de Población.

La siguiente figura nos muestra el porcentaje de población de 60 años y más según países seleccionados, para 2000, 2030 y 2050.

Figura 9. Porcentaje de población de 60+



Fuente: World Population Prospects: The 2002 Revisión, Envejecimiento de la población mundial CONAPO²⁵ Proyecciones de población 2000-2050. Pag16.

Comunidades de retiro

Con las presiones económicas que enfrenta la generación de los llamados Baby Boomers²⁶, a causa de los elevados costos de los servicios de salud y la pérdida del poder adquisitivo debido a la recesión económica mundial, un creciente grupo de norteamericanos mayores de 50 años se encuentra considerando seriamente su reubicación fuera de USA, hoy en día, cuentan con diferentes opciones en el extranjero para vivir, como lo son Panamá, Costa Rica, Belice, Ecuador y la República Dominicana.

²⁵ CONAPO: Consejo Nacional de Población.

²⁶ "Baby boomers": generación comprendida entre los 44 y 63 años, y en la actualidad son el grupo demográficamente más importantes de los Estados Unidos, Su nombre viene luego de la explosión demográfica en el aumento de niños tras la Segunda Guerra Mundial

Sin embargo, debido a la proximidad con USA y el bajo costo de vida, México permanece como el destino número uno que eligen los estadounidenses para su retiro.

De acuerdo a estimaciones del Departamento de Estado (USA), en 1999, alrededor de un millón de Norteamericanos vivía en México, (tiempo parcial o completo), aunque no se cuenta con cifras confiables sobre el número de jubilados que viven permanentemente, lo que sí es un hecho es que en la década pasada el número de norteamericanos en este país se ha incrementado notablemente y ese crecimiento se puede medir por el alto número de desarrollos residenciales, "comunidades de retiro" ubicadas en las costas de México, y zonas de clima templado, dichos desarrollos están enfocados específicamente al mercado Canadiense o Estadounidense.

De acuerdo al Instituto Nacional de Migración el perfil de los jubilados y las características de este sector se muestra a continuación: (INM²⁷ 2010)

- Los jubilados norteamericanos en México relativamente son jóvenes más del 53% son menores de 65 Años.
- El 43% cuentan con estudios universitarios.
- Viven cómodamente con menos de 1.000 dólares mensuales
- Disfrutan y utilizan tecnología, (Internet, sistemas de cable o satelitales, telefonía celular, etc.)
- Este sector controla más del 77% de la disponibilidad financiera de su país.
- Representan el 54% de la demanda de consumo, el 74% del gasto total en servicios de salud y el 77% de todas las compras en medicamentos recetados.

²⁷Instituto Nacional de Migración, Estimación de la Población
http://www.inm.gob.mx/index.php/page/Estimacion_de_Poblacion

- Los estadounidenses mayores de 50 años representan el 80% de las compras de viajes de lujo y el 47% de las ventas de autos.
- Los “*Baby boomers*”²⁸ gastan más de cualquier otro grupo etario en viajes, diversión y productos de cuidado personal

Los jubilados aprecian la interacción social y cultural y se muestran con deseos de aprender más acerca de sus comunidades adoptivas. Además, los jubilados que cuentan con mayores niveles de educación, desean continuar trabajando y crear nuevas fuentes de empleo para los residentes locales.

Sin duda alguna, la necesidad de contar con una comunidad en donde las personas adultas puedan gozar de su jubilación, se está convirtiendo en una verdadera necesidad; de la cual, Potter (2010) considera que las comunidades de retiro ofrecen una alternativa al modo de vida solitario, que significa el vivir solo en una vivienda o en un apartamento. Las comunidades poseen unidades al estilo de apartamentos, los cuales se caracterizan por poseer a la vez una independencia y servicios de soporte. Los residentes pueden escoger entre diversos servicios, como las comidas, cuidado del hogar, transporte, sistemas de urgencia y las actividades sociales planificadas, también estas comunidades ofrecen, ejercicios para mantenerse en forma u otras actividades que mejoren la salud, así como servicios geriátricos.

Una respuesta directa al envejecimiento natural del ser humano, es esta comunidad de retiro, en donde, se van desarrollando tareas que las personas de la tercera edad, pueden fácilmente realizar en esta etapa de la vida; de ahí, que la tercera edad, enfrenta la necesidad de adaptarse a cambios físicos que acompañan al envejecimiento, esto da como resultado que se estén formando diversos servicios públicos comunitarios, como son:

²⁸ ²⁸“*Baby boomers*” : generación comprendida entre los 44 y 63 años, y en la actualidad son el grupo demográficamente más importantes de los Estados Unidos,

1. Los asilos para ancianos.
2. Las comunidades de retiro.
3. La atención domiciliaria.
4. Centros de día.
5. Cuidados temporales y cuidados prolongados.

En cada uno de estos aspectos, el desarrollo básico de la comunidad de retiro, se relaciona invariablemente con el contenido de la jubilación y el pueblo o la comunidad en donde puede llegarse a disfrutar ese retiro.

Por otro lado, Cervantes (2007) menciona que el retiro deberá ser organizado y se llevará a cabo en comunidades, coordinadas bajo un esquema de dinámicas reuniones de planeación básica, donde se constituyen los lineamientos de las actividades de la comunidad de jubilados, en relación con el entorno de los pueblos donde se localizan las comunidades, por lo que se establece el centro de alojamiento, como una multi-residencia para personas mayores, y es ahí en donde se deben ofrecer los servicios idóneos y además directos para este sector de la población.

La jubilación permitirá a las personas gozar de servicios especializados dentro de pueblos o las llamadas comunidades, que incluso parten o nacen de ideas religiosas de los retiros que se realizaban en las Iglesias.

Aunque el concepto de la comunidad de retiro está dirigido a las personas de tercera edad, y surge por un fenómeno dado en los Estados Unidos, denominado como: Generación “*baby boomers*”²⁹ del cual, Nyren (2005) menciona que es la generación comprendida entre los 44 y 63 años, y en la actualidad son el grupo demográficamente más importantes de los Estados Unidos, Su nombre viene luego de la explosión demográfica en el aumento de niños tras la Segunda Guerra

²⁹“*Baby boomers*” : generación comprendida entre los 44 y 63 años, y en la actualidad son el grupo demográficamente más importantes de los Estados Unidos,

Mundial. Los *baby boomers* son parte de la importante larga e ininterrumpida expansión económica de los últimos 30 años. Engrosaron la población económica activa no solo por el número de trabajadores sino por la incorporación de las mujeres a la fuerza laboral.

A partir de este fenómeno poblacional se fue requiriendo de una residencia de retiro, lugar en el que los adultos mayores obtienen un tratamiento específico y personalizado, como consecuencia, se fueron creando pueblos y comunidades de jubilación de retiro; en la actualidad esta comunidad tiene un término genérico puesto que comprende varios servicios, para las personas mayores que están debidamente jubiladas, invitándoles hacia zonas en donde puedan recrearse principalmente con los servicios de salud apropiados, que les permitan tener seguridad y confianza, dichas comunidades están diseñadas y dirigidas por personas especializadas en geriatría y tratamiento a personas mayores.

Con base en los parámetros Edad/Situación económico-laboral/salud se pueden identificar cinco categorías fundamentales de retirados en las comunidades de retiro ya establecidas:

ACTIVE RETIREMENT (65-75 años) adultos mayores que recientemente llegaron a la pensión y todavía desarrollan algunas actividades laborales, principalmente filantrópicas. Buscan actividades de recreo, diversión, deportes, entretenimiento sano, restaurantes. También, valoran la presencia de doctores y farmacias disponibles las 24 horas. A solicitud, requieren servicios de cuidados médicos a la casa, dentista, enfermera, especialistas, procedimientos de cirugía sencillos.

INDEPENDENT LIVING. Se trata de retirados de 50 años en adelante, autosuficientes e independientes, que desean vivir en el país durante el invierno en su país de origen o igualmente que desean vivir todo el año. Se trata de una comunidad planificada y una infraestructura inmobiliaria común a la descrita anteriormente).

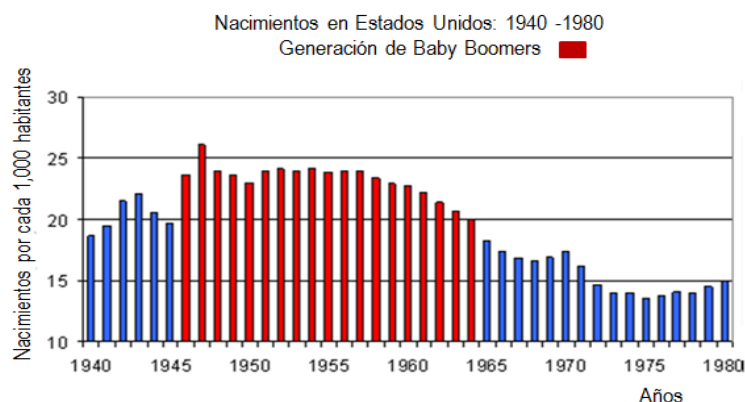
ASSISTED LIVING (75-85 años). Los residentes en esta etapa, aunque mantienen su independencia, requieren de un soporte mayor en sus necesidades diarias. Se trata de retirados en estado muy frágil para vivir en la casa pero que no necesita todavía una enfermera especializada todo el día. Los residentes en esta etapa se mantienen mientras mantengan la habilidad de operar sin riesgo para ellos mismos o para los otros residentes.

ALZHEIMER ASSISTED LIVING. Esta área deberá ser especial, ya que esta designada para cumplir con los requisitos de los residentes con mal de Alzheimer. En la mayoría de los casos, el residente tiene una leve demencia o está entrando a una temprana o media etapa de Alzheimer.

ASSITED LIVING DE ALTO VALOR (85 años y más). En esta área de las comunidades se deberá otorgar cuidado de enfermería básica o cuidado de enfermeras especializadas, las cuales viven en el mismo edificio que los adultos mayores.

Si observamos la siguiente figura:

Figura 10. Nacimientos en Estados Unidos: 1940-1980



Fuente: Rich Price, "Prospecting the proper way". *Baby Boomers*, Recuperado el 03 de mayo de 2011. <http://www.richprice.com/wp-content/uploads/2009/10/Baby-Boomer-Chart.gif>,

Se aprecia que la explosión demográfica que se dio de 1945 a 1960, ha evolucionado y este hecho representa que hoy en día, esa generación de adultos mayores tenga una pensión y por lo tanto posibilidades de migrar hacia pequeñas ciudades, sumado a esto, el clima de su país, no es el más adecuado para las necesidades de salud ya que requieren climas cálidos que los libere principalmente de sus dolencias musculares.

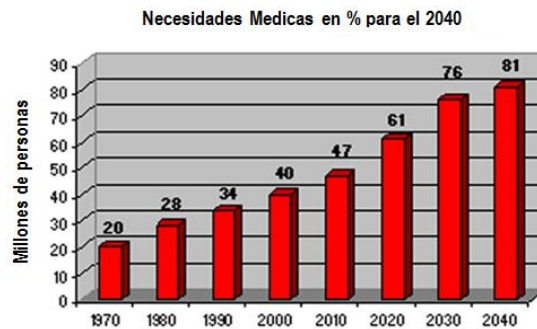
Razón por la cual, en los Estados Unidos, el cuidado de esas personas requiere de mayores inversiones y el presupuesto que se destina a este sector y sus necesidades, aumenta cada año, esto con la finalidad de brindarles el servicio de salud que sus adultos mayores requieren.

En México, no hay una cultura, ni protección institucionalizada, hacia las personas de la tercera edad, al menos no de la misma manera como la política de los Estados Unidos. Observando la siguiente figura (11), encontramos que día a día la necesidad del presupuesto en salud para cubrir este sector social, va requiriendo de mayores cantidades; por tal motivo, AMAR³⁰, es sin duda una de las instituciones privadas más importantes, con las que México cuenta para brindar este tipo de servicio especialmente a los “*baby boomers*” y por supuesto a los adultos mayores en México que tengan potencial económico, la atención que se da en estas comunidades de retiro, es de gran calidad y por tal motivo, tiene un costo elevado.

La Asociación Mexicana de Asistencia en el Retiro (AMAR), también cuenta con algunos servicios sociales pero son esporádicos, en el siguiente inciso se detallarán los servicios que esta asociación ofrece.

³⁰ Asociación Mexicana de Asistencia en el retiro (AMAR). <http://amar.org.mx/espa/inicio/inicio.php>

Figura 11. Necesidades Médicas en % para el 2040



Fuente: Health Care Financing Administration, HCFA, Construyendo una mejor asistencia médica para el futuro, Recuperado el 03 de mayo de 2011. <http://medicare.commission.gov/medicare/images/2.2july.JPG>

Comunidades de Retiro en México.

La Asociación Mexicana de Asistencia en el Retiro (AMAR) es la organización líder en México, en cuanto a los servicios que se prestan para este sector de la población y tiene como fin crear una plataforma que permita compartir conocimientos y experiencias para definir las mejores prácticas en el desarrollo de complejos e inmobiliarias residenciales con servicios personales, asistenciales y de salud y actuar como líderes proponiendo y promoviendo políticas públicas, que den sustento y certeza a los interesados en desarrollar la industria, así como, a coadyuvar en definir marcos migratorios, jurídicos y fiscales que den confianza y certidumbre a los adultos mayores de 50+ años que ven en México, un lugar ideal de retiro.

La visión que tiene esta asociación, es el compromiso de liderazgo de sus miembros, afiliados y aliados, AMAR está impulsando y estableciendo las bases para detonar la industria de la “Cultura del cuidado de los adultos mayores³¹”; en México, definiendo el modelo arquitectónico y operacional con respecto a las características culturales y sociales que posee el país y posicionarlo como el

³¹ Vivienda de calidad para adultos mayores, incluye vida independiente, vida asistida y cuidados especiales relacionados con pérdida de la memoria.

destino más rentable de América del Norte por su localización geográfica y el clima.

Como lo muestra la figura 12. El desarrollo de Comunidades de Retirados Internacionales se concentra ampliamente en la Costa del Pacífico.

Figura 12. Principales comunidades de retirados norteamericanos en México.



Fuente: Gobierno de Costa Rica, Pronacomer, Documento estratégico, Cluster de la Salud. 2008

Ahora bien, a fin de formular la estrategia que se busca, se hace indispensable citar cuando menos los 10 puntos o ejes que se han establecido en el Acuerdo Nacional por el Turismo³² el cual, en términos generales se basa lo siguiente:

1. Incrementar la conectividad y facilitar el tránsito.
2. Construir, mantener y mejorar la infraestructura turística y fomentar el ordenamiento urbano.
3. Fortalecer la promoción turística en el país y en el extranjero.
4. Fomentar la inversión pública y privada y facilitar el financiamiento del sector turístico.
5. Elevar la competitividad de los destinos y empresas turísticas para garantizar la experiencia del turista.
6. Diversificar y enriquecer la oferta turística.
7. Fomentar la integración de cadenas productivas nacionales.

³² Secretaria de Turismo. Acuerdo Nacional para el Turismo. http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Acuerdo_Nacional_para_el_Turismo

8. Ofrecer el mejor servicio y promover una cultura turística.
9. Impulsar cambios regulatorios en factor al sector turismo.
10. Promover el desarrollo equilibrado sustentable.

Cabe mencionar que en el acuerdo citado, se ofrecen garantías de seguridad, debido a que en este tipo de comunidades, la seguridad, es una piedra angular, ya que contar con este tipo de respaldos podrá marcar la diferencia para los inversionistas que pretendan iniciar este tipo de negocio en México.

A continuación se citarán algunas de las comunidades de retiro en México, para conocer sus alcances y servicios y realizar una comparación de dichas comunidades con los Estados Unidos y la Unión Europea.

Caso Jalisco

De la misma forma en que se observa la migración de mexicanos y centroamericanos a los Estados, los “*baby boomers*”, *buscan* un lugar de clima cálido que favorezca su estructura ósea, y no tengan que soportar las altas temperaturas o los climas extremos que se presentan en Canadá y Estados Unidos.

En el Estado de Jalisco, se ha desarrollado un gran número de lugares incorporados a la asociación AMAR³³, que están basados en las técnicas y estrategias globales; a continuación se enlistan algunos desarrollos en el estado:

- Assisted Living Senior Care
- Coldwell Banker Vallarta
- Mano Amiga Companion.
- Lake Chapala B&B
- Puerto Vallarta Resort Condos.
- Nova Scotia 10 day tour.

³³ Asociación Mexicana de Asistencia en el retiro (AMAR). <http://amar.org.mx/espa/inicio/inicio.php>

- Banff Family Vacations.
- Stay a week in san Miguel
- El Puerto Vallarta Fishing.

El sistema empleado en las comunidades antes citadas es el llamado *Assisted Living & Care* por sus siglas en ingles *ALC*, el cual está dirigido a los adultos mayores con alto poder adquisitivo, a los cuales se le ha permitido ingresar al país legalmente, y vivir en un centro de cuidados geriátricos, donde evidentemente encontraran una gama de posibilidades como son:

1. Psicoterapia corporal
2. Danza terapia
3. Grupos de lectura
4. Cuidados de salud y SPA
5. Talleres de prosperidad y crecimiento
6. Actividades deportivas
7. Cuidados paliativos

Todas y cada una de las posibilidades que la comunidad de retiro ofrece, solo son accesibles para las personas que puedan pagarlo y que además estén acostumbradas a este tipo de vida, por lo que se refiere a la población mexicana, este concepto está aún lejos de ser una opción para los adultos mayores, ya que es común que las familias vivan con sus adultos mayores, cabe mencionar que el vivir con sus familiares no garantiza un trato justo y digno para este sector de la población.

Para la población de México, la estrategia administrativa que en un momento determinado se podría considerar, se explica de la siguiente manera; de inicio es importante crear conciencia dentro de las familias mexicanas, para que envíen a sus familiares a estas comunidades de retiro, de esa manera, los adultos mayores podrán disfrutar esta etapa de la vida en mejores condiciones y con cuidados

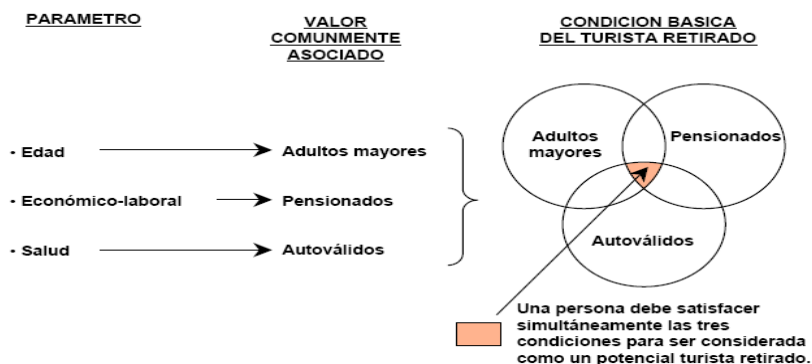
especializados, esto ayudara a agilizar más un turismo sostenible de estas comunidades.

Caso Baja California

Evidentemente la incidencia mayor en relación a la ocupación de las comunidades de retiro, se encuentra en el Estado de Baja California, la comunidad más prestigiada en esta región es “*Serena, Senior Care*”³⁴

Desde el punto de vista doctrinal, y para poder tener una visión de la ciencias de la administración con la formulación de la estrategia del turismo sostenible, se hace indispensable considerar cuáles son las condiciones que definen el concepto del turista retirado; como consecuencia de lo anterior, esa posibilidad de retiro, sobreviene ya sea por la edad o bien por la incapacidad. La siguiente figura muestra las condiciones de los turistas retirados.

Figura 13. Condiciones que definen el concepto de turista retirado.



Fuente: Secretaria de Turismo, Segmentos Estratégicos, Turismo de Retirados. Recuperado el 11 de abril de 2011. http://www.sectur.gob.mx/work/sites/sectur/resources/LocalContent/9185/13/PRESENTACION_EJECUTIVA.pdf

Una persona se considera jubilada o pensionada, cuando logra tener una pensión vitalicia que le permita seguir adelante, sin la necesidad de trabajar; razón por la cual, se van fijando diversas tablas comparativas que permiten generar un

³⁴ Serena, comunidad de retiro en Baja California, cuenta con su propio sistema de Cuidado para adultos mayores, llamado “The Serena System” cuentan con centros de día y cuidados paliativos.

marcado interés por el turismo de retirados en México, y la esperanza de tener un nuevo mercado para productos que la globalización ha establecido y que pueden ser ocupados también por retirados mexicanos.

De ahí, que la siguiente figura en donde se muestra la comparación del valor de los parámetros, ayuda a entender esa comparativa a través de la cual, el mercado nacional también puede participar dentro de este tipo de turismo para retirados

Figura 14. Comparación del valor de los parámetros

PARAMETRO	MERCADO NACIONAL	MERCADO INTERNACIONAL		VALOR COMUN
	MEXICO	EE.UU.A.	CANADA	
EDAD	60 años	60 años	65 años	60 Años
ECONOMICO-LABORAL	Pensionado	Retirado o jubilado	Pensionado o jubilado	Pensionados
SALUD	Autoválido	Autoválido	Autoválido	Autoválidos

Fuente: Secretaria de Turismo, Segmentos Estratégicos, Turismo de Retirados. Recuperado el 11 de abril de 2011. http://www.sectur.gob.mx/work/sites/sectur/resources/LocalContent/9185/13/PRESENTACION_EJECUTIVA.pdf

Se puede identificar rápidamente la necesidad de una estrategia global turística para pensionados entre los tres países; ya que existe una infraestructura operativa que es capaz de ofrecer el servicio, como es el caso del Estado de Jalisco, que es uno de los estados en donde estas comunidades se han desarrollado rápidamente y en donde la armonía es la que prevalece; por supuesto los servicios de asistencia, son los que generan una mayor calidad de vida para su consumidor, ya que cuenta con personal altamente calificado, ofreciendo servicios médicos y de salud geriátrica así como diversos talleres y entretenimiento que son parte del modelo de comunidad de retiro que se estila en nuestro país.

Retomando el punto del turista retirado, el cual se encuentra entre 60+ y su invalidez proviene de vejez, es decir, este debe recibir una pensión directa como beneficiario, y debe tener la capacidad de viajar y pernoctar en un destino turístico.

Como se puede observar en la figura 15, el volumen nacional de adultos pensionados y no pensionados; presenta una diferencia significativa, esto representa un problema social, aunado a esto, el código civil de los estados no resuelve a favor de este sector, puesto que los obligados a darle una pensión alimenticia a los adultos mayores, son los hijos; y más aún, sí ese adulto, en su época brindo alimentos a sus hijos, en contraprestación, tiene derecho a recibirlos; de ahí, que el adulto mayor puede demandar sus alimentos a sus hijos e incluso hasta el cuarto grado colateral dentro de su línea de filiación, por lo que esto representa que el 13.9% de la población total de adultos mayores, debería tener un medio de subsistencia.

Figura 15. Volumen Nacional de Adultos Mayores pensionados y no pensionados.

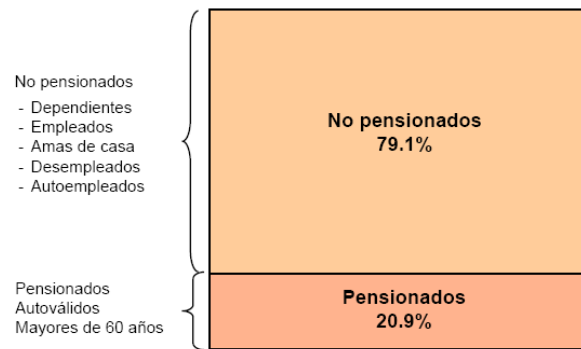
CONCEPTO	%
• Población total	100.0%
• Adultos mayores	7.1%

PENSIONADOS	
• Pensionados	100.0%
- Discapacitados	13.6%
- Menores de 60 años	57.2%
TOTAL DE PENSIONADOS MAYORES DE 60 AÑOS	
NO PENSIONADOS	
• Resto de adultos mayores	100.0%
- Discapacitados	13.9%
TOTAL DE NO PENSIONADOS MAYORES DE 60 AÑOS	

Fuente: Secretaria de Turismo, Segmentos Estratégicos, Turismo de Retirados. Recuperado el 11 de abril de 2011. http://www.sectur.gob.mx/work/sites/sectur/resources/LocalContent/9185/13/PRESENTACION_EJECUTIVA.pdf

Por otro lado, se hace indispensable observar la figura siguiente:

Figura 16. Volumen Nacional total de adultos mayores retirados y no retirados.



Fuente: CONAPO, estimación COESA con base IMSS, ISSSTE, ISSFAM, PEMEX, CFE, y Secretaría de Turismo, Segmentos Estratégicos, Turismo de Retirados. Recuperado el 13 de abril de 2011. http://www.sectur.gob.mx/work/sites/sectur/resources/LocalContent/9185/13/PRESENTACION_EJECUTIVA.pdf

De lo anterior se aprecia que las personas que no están pensionadas, representan un alto índice en nuestro país, el 79.1%, como lo habíamos considerado en el cuadro anterior, y es preciso contar con programas sociales para este tipo de personas, por otra parte, el potencial económico que se puede aprovechar como mercado para las comunidades de retiro; es casi del 21 % aproximadamente del total de adultos mayores retirados.

El estado de Baja California contempla este tipo de turismo y presenta algunas casas de retiro que se identifican con los servicios de comunidad de retiro avalados y certificados por la Asociación Mexicana de Asistencia en el Retiro, que previamente se explico, es una institución que surge por la globalización y la necesidad de los *baby boomers* por tener sitios que les permita seguir adelante con su vida y poder disfrutar de un medio ambiente sano.

Debido a la ideología de los *baby boomers*, la cual no está inmersa en formar familias debidamente consolidadas, si no que básicamente son personas aisladas, que van cambiando de escenarios dependiendo siempre de su poder económico, el *baby boomer* tiene más facilidades, incluso la tendencia es tener una membresía dentro de AMAR en México, la cual le asegura que el sistema ALC -

*Assisted Living & Care*³⁵, tendrá un crecimiento sostenido que le garantizará el poder contar con un sitio donde se le ofrezcan todos los servicios necesarios para tener resguardada su salud y pueda entretenerse, divertirse y seguir adelante.

Como consecuencia, se ofrecen diversas estrategias de crecimiento de esta industria en virtud de que se hacen conexiones con todos los miembros asociados a AMAR principalmente, y de ahí, la estrategia se va hasta los Estados Unidos y Canadá.

Caso Guanajuato.

Dentro del estado de Guanajuato, también existen diversas comunidades de retiro, especialmente en San Miguel de Allende, dentro de esta población se encuentran: “Cielito lindo³⁶” y “El Secreto³⁷”. Que son centros comunitarios, que cuentan con asistencia para adultos mayores principalmente estadounidenses y con alto poder adquisitivo.

La base de la estrategia, es atraer o generar un sistema para que el turismo nacional, tenga acceso a este tipo de comunidades de retiro que en definitiva, tienen un alto potencial; Por ejemplo el residencial “El Secreto”, es otro tipo de estas comunidades, que presentan una gran estructura, y que ofrecen diversos modelos de estancias, así como una gran variedad de servicios geriátricos. Todo a favor del turismo de retiro.

³⁵ ALC. Sistema de cuidado y vida asistida, sistema empleado en las comunidades de retiro, para personas de 50+, con vida independiente.

³⁶ Comunidad de Retiro: Cielito Lindo, ubicada en Guanajuato.

<http://www.cielitolindoassistedliving.com/>

³⁷ Villas y casas en San Miguel de Allende. <http://www.elsecretoensanmiguel.com/>

Caso Ciudad de México.

En la Ciudad de México es en donde se encuentra una mayor expectativa respecto a la instalación de las comunidades de retiro, auspiciadas por la Asociación Mexicana de Asistencia en el Retiro (AMAR). Algunas comunidades importantes en cuanto a infraestructura son: “Las Magnolias”, el “*Le Grand*” y “Villa Azul”, las cuales se ofrecen como centros de día, cuidados especiales, o estancia por tiempo indefinido.

Sobre este particular, los autores Graig y Baucum (2001) han considerado como opción a las comunidades de retiro, ya que permiten convivir y compartir intereses y actividades en un ambiente seguro; de hecho, los adultos mayores, cuentan cada día con más servicios, como: medios de transporte, servicios domiciliarios, escolta en barrios peligrosos, comidas sobre ruedas, etc. Situación que podemos observar en Estados Unidos y Europa, desafortunadamente en nuestro país no se desarrolla de la misma forma.

Ahora bien, la gran mayoría de las comunidades de retiro, tienen disponibilidad continua, y por supuesto, esto hace que en muchas ocasiones, el ingreso por esta actividad pueda decaer; esto depende mucho del servicio y la estrategia turística que se ofrece, para que el adulto mayor regrese o prolongue su estadía en la comunidad de retiro que haya elegido.

Sobre ese tema en particular, Lefrancois (2007) habla sobre las ventajas de las comunidades de retiro y como es que aumenta la demanda, lo más interesante es como van extendiendo sus servicios, de ahí, que logran satisfacer las necesidades que se presentan durante la etapa de adulto mayor, que el autor denota como una vida envidiable.

Son varios los aspectos que las comunidades de retiro logran, al ofrecer este tipo de servicios, es posible eliminar el abuso que existe en muchos de los asilos, en las comunidades existe mayor supervisión y el maltrato de los residentes disminuye en forma drástica; razón por la cual, el autor considera cuatro aspectos básicos del cuidado y bienestar de los adultos mayores y son:

1. La felicidad en la vejez se asocia con la buena salud;
2. La presencia de la pareja, la de los hijos, nietos y la existencia de otras relaciones sociales.
3. Una situación económica desahogada y
4. La ausencia de acontecimientos negativos en su vida, facilitan la estabilidad emocional al llegar a esta edad.

Debido a que ya no hay una actividad constante, el adulto mayor va adaptándose a otra nueva forma de vida, en la cual, ya no está al frente de una empresa o presta sus servicios dentro de ella, a partir de esas consideraciones, el jubilado, va deteriorándose por su falta de inactividad y por la necesidad de una socialización relativa a su época e idiosincrasia.

Cabe mencionar que las etapas de la jubilación van generando un aspecto psicológico desde la prejubilación al retiro y la posibilidad del descanso y relajación cuando llega la jubilación completa, el desencadenamiento de varias circunstancias e incluso de ilusiones no realizadas, por lo tanto, tiene que reorientar su actividad hacia una determinada rutina, para que de ahí, entre al rol de jubilado.

Por lo anterior, la teoría del desligamiento, propuesta por Cumming y Henry (1979), postula que con el deterioro de las facultades físicas y mentales, los adultos mayores prefieren apartarse de los roles sociales activos y que se debe permitir, y quizás incluso fomentarlo. Por el contrario la teoría de la actividad, fundamentada por Havighurst (1968), argumenta que la participación social, física y

emocional continua es importante para el bienestar físico y emocional del ser humano, en esta etapa de su vida, situación que es una de las principales preocupaciones de las sociedades de retiro o de las comunidades de retiro, en las que continuamente se van buscando situaciones nuevas, como son cursos de adultos activos, su participación en eventos nacionales e internacionales, muchos de ellos pueden ofrecer conferencias para transmitir sus conocimientos y experiencias, en general, hay muchas expectativas que la asistencia en el retiro puede dar hacia la sociedad en su conjunto.

Comunidades de Retiro en los Estados Unidos.

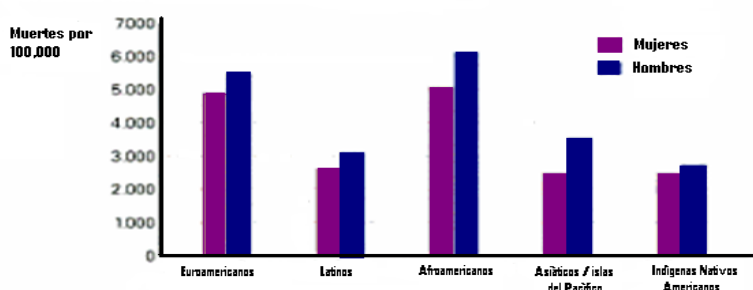
La distribución de residentes por edad en cada uno de los 50 estados de la unión americana, revela la fuerza del deseo de envejecer en su lugar. No todos quieren retirarse al soleado sureste. Una proporción mayor de gente de una edad aproximada de 64 años (15%) vive en Maine, Virginia Oeste y Dakota del norte y en California el 11%, nuevo México el 12%, Arizona el 13%, y en vez de mudarse a algún lugar donde sea posible eludir el hielo, la gente permanece en sus mismos lugares donde se asentaron y criaron a sus hijos y algunas veces en desarrollos urbanos, en edificios de departamentos de las grandes ciudades e incluso en poblaciones rurales, que sin planearse se convierten espontáneamente en comunidades de retiro.

Por otro lado, Gurung (2009) ha observado que en los matrimonios longevos la pareja trata de conservarse unida; el autor observo que el 86% de las personas trataban de permanecer juntos, claro está este tipo de parejas, necesitaran cada vez más cuidados para subsistir; de tal manera que se van segregando de la gente joven, y son menos vistos en la relación inter social; especialmente si la persona mayor vive en comunidades de retiro donde excluyen a residentes menores de 55 años.

Según el autor, de lo anterior surge una versión controversial en la estratificación por edades en los Estados Unidos, y genera la llamada teoría de la ruptura del compromiso, en la cual, la perspectiva de envejecimiento hace que la esfera social de una persona se achique de manera progresiva, lo cual resulta en un abandono del rol y retiro. La llamada estratificación de las clases sociales, va a permitir que las personas de edad, vayan retirándose de los ámbitos sociales para buscar la soledad y la pasividad en las comunidades.

Ahora bien, es importante denotar la mortalidad de las personas, con el fin de subrayar cuáles son las razas que tienen una gran longevidad en los Estados Unidos, para esto, es importante observar la siguiente figura:

Figura 17. Mortalidad de Estadounidenses 65 años o más.



Fuente: *California Department of Health Services*, Hayes Bautista .2002 p.18

Los adultos mayores asiáticos e hispanos a menudo viven más que sus contemporáneos euroamericanos y afroamericanos; lo mismo pasa con los indígenas nativos americanos, que han sido relegados a reservas territoriales, y por su vida pasiva y paciente, van desarrollándose con quietud y sin mucha preocupación.

Como consecuencia de lo anterior, en los Estados Unidos, principalmente la comunidad de retiro está dirigida a los angloamericanos, que tienen la posibilidad de pagar para ser recibidos en las comunidades, en donde van a poder subsistir

con personas de su misma edad, pensamiento y educación, esto hace una mayor fluidez en sus posibilidades de convivencia.

Comunidades de Retiro en la Unión Europea.

Debido a su situación demográfica, la experiencia de dos Guerras Mundiales, las posibilidades de aborto y la conciencia de la competitividad económica, Europa es un continente de gente mayor, del cual el autor Canet (2006) considera que con una media de vida de 83.7 años, las mujeres españolas son las más longevas de toda la Unión Europea, los hombres con un promedio de 77.2 años, son los segundos en la lista por detrás de los suecos, según las cifras aportadas en el departamento estadístico de Euro Estar de la Unión Europea.

Antes de llegar a la edad de retiro, los europeos, se van preparando para mantener su cuerpo y mente en condiciones favorables; para que cuando se llegue a los 50 años de edad, ya se tenga más claro , qué decisión tomar para su retiro, algunos recomiendan que el retiro sea planeado o se relacione con el oficio o trabajo en el que se haya desarrollado y sea más sencillo adaptarse a una actividad más ligera o dedicarse a algún deseo planeado por algún tiempo que nunca se pudo lograr, por tener que trabajar para sostener los gastos del hogar.

Para la Unión Europea, lo principal no es en sí, la sociabilidad de la persona como sucede en los Estados Unidos, ellos se enfocan primordialmente en las posibilidades de salud, como son las medicinas, el cuidado de los dientes, los ojos, las venas, prevención del Alzheimer y en general enfermedades del corazón, los anteriores, son los objetivos principales a través de los cuales, se va a generar todo un plan de vida basado en la protección de la salud.

Cabe mencionar que el Instituto de Mayores y Servicios Sociales de España³⁸ (2010), realiza continuamente análisis de la forma en cómo se va desarrollando la población adulta; como consecuencia del aumento de la esperanza de vida, se ha propiciado una reformulación de los ciclos o etapas tradicionales que configuran la vida. Recientemente en el término tercera edad se daba entrada a todo el conjunto de la población de 65 a 70 años. A raíz del crecimiento de la esperanza de vida, este término parece quedar obsoleto para todo el conjunto de población referida.

La Unión Europea, en los años 90, establece que se tendría que diferenciar entre tercera y cuarta edad, desde una perspectiva legal y de prestaciones de servicios sociales. La tercera edad comprendería el intervalo de los 65 a los 80 años, y la cuarta edad referiría a personas mayores de 80 años, hay que tener en cuenta que dentro de estos dos bloques existen diversos grupos de mayores por lo que hay que aplicar un tratamiento heterogéneo a ambas conceptualizaciones.

En las organizaciones sociales más avanzadas del mundo, hay una debida atención a las edades de las personas, ya que estas son las que van a propiciar los servicios sociales que envuelven los diversos aspectos de esta etapa de la vida; de tal manera, que se generan diversas expectativas de tipo cualitativas, dando como resultado diversos análisis en relación a la prejubilación de las personas o bien su desvinculación laboral.

Según Canet (2006), la planeación de este sector en todos los países de la unión europea, está basada en los siguientes principios:

1. Como debe vivir el adulto mayor, en relación a el trabajo realizado, y la vejez que le espera.
2. Tienen accesos a prejubilación o desvinculación laboral.

³⁸ Instituto de Mayores y Servicios Sociales de España: se encarga de la seguridad social, pensiones y jubilaciones, Igualdad y trato justo y fomenta la cooperación con las organizaciones que agrupan a personas mayores.

3. Cuáles han sido los niveles de satisfacción en su vida y cuáles son sus ilusiones actuales.
4. Establecer los cambios determinados por la prejubilación o desvinculación laboral, en los distintos niveles de vida, tanto en sus hábitos de consumo como relaciones familiares, salud e incluso desde la óptica económica.
5. Evaluar las oportunidades de vida y su adaptación a un asilo, centro, o comunidad de retiro.
6. Analizar su identidad, y como es que es visto por el resto de la sociedad.
7. Valorizar su percepción de la colectividad, para colocarlo y adaptarlo a su nuevo ámbito de edad.

En México, no hay nada parecido a estas posibilidades que encontramos en la Unión Europea, en dicha región, si se preocupan por esta circunstancia tan trascendental. Un ejemplo de ello, es que en los países de la Unión Europea en todos los rubros de la seguridad social, todo está ampliamente cubierto, sobre todo en cuanto a los derechos de la seguridad social y el resto de la población, mediante el sistema universal de jubilaciones. Las personas de la tercera edad con bajos ingresos, indigentes, mujeres que por atender a sus hijos no alcanzaron a reunir los requisitos para obtener la jubilación o mujeres solas de avanzada edad o residentes extranjeros, también tendrán derecho a los sistemas de seguridad social que previene el retiro por longevidad.

Y lejos de establecer consideraciones pre-jubilatorias de vigilar la salud o establecer algún plan de retiro, en México, hay grandes represiones como las que nos cita el periódico El Mañana³⁹: “Aún con un buen salario y con muchos años de cotización, al final de la vida laboral los trabajadores que se retiren por cuentas individuales recibirán una pensión muy baja.

A manera de ejemplo, una persona que actualmente gana 44 mil 850 pesos podría alcanzar solamente 8 mil 420 de pensión, según estimaciones de

³⁹ Becerra Jessica, Agencia Reforma, Calculan una escasa pensión para los jubilados. 2010 <http://www.elmanana.com.mx/notas.asp?id=232900>

consultora LRC⁴⁰ (Risk and Financial Experts) especialista en seguros. La baja aportación de las cuentas individuales de pensión y la comisión promedio del 1.50 que cobran las administradoras de fondos para el retiro las AFORES, generan que el trabajador reciba al mes esos 8 mil 420 pesos. La empresa cálculo la pensión de un hombre con 20 años de cotización, sueldo actual de 44 mil 850 pesos al mes y al jubilarse alcance en su AFORE un saldo de 1.2 millones de pesos considerando un rendimiento de 3.50%.”

En términos generales, concluimos en este capítulo, que lo que se plantea en otros países: cómo es proteger la salud de los adultos mayores, ofreciéndoles seguridad social y actividades que ayuden a que se mantengan activos, en México hoy en día es un problema de salud pública y seguridad social, mas adelante abordaremos algunas recomendaciones dentro del apartado de conclusiones.

En el siguiente capítulo se expondrá el enfoque metodológico, así como el planteamiento de la estrategia en el cual se desarrollara un análisis del macroentorno, el resultado de este análisis nos ayudara a estructurar la matriz de impacto cruzado FODA, para definir las premisas de la estrategia que se persigue.

⁴⁰ LRC (Risk and Financial Experts) Asesoría Patrimonial. 2011 <http://www.lrc.com.mx/index.php>

Capítulo 3. Estructura del Proceso estratégico

En el presente capítulo se expone el enfoque metodológico basado en Hernández Sampieri (1997), el tipo de estudio que se pretende aplicar es de tipo documental, descriptivo, exploratorio y transversal, lo anterior es para determinar como es y cómo se manifiesta el llamado fenómeno del “Grey Tsunami”⁴¹ y para conocer características del turismo sostenible, todo esto con el fin de realizar la estrategia, el uso de un diseño descriptivo de carácter exploratorio puede propiciar la base de investigaciones futuras que requieran un mayor nivel de profundidad para las comunidades de retiro.

El presente estudio no manipula de forma intencional las variables independientes debido a que ya sucedieron, en este tipo de investigación se observan los fenómenos, tal y como se presentan en su contexto natural para después ser analizados.

El diseño de la investigación es el plan para conseguir la información que se desea analizar, esta información busca probar la certeza de la hipótesis planteada, para esto se debe buscar un panorama global del turismo, turismo sostenible, y el sector de adultos mayores como objeto de estudio, lo anterior para enfocarse en detalles específicos que ayudaran a detectar datos relevantes al momento que se estudian las fuentes.

El objeto de estudio del presente trabajo son las organizaciones. Se considerará como unidad de análisis las organizaciones sociales que se encargan de proveer atención, asesoría y servicios al mercado de la tercera edad.

⁴¹ Efecto *Gray Tsunami*: fenómeno demográfico que se registra en E.U. y Canadá, La gran oleada de *baby boomers* (generación que nació después de la segunda guerra mundial entre 1945 y 1965) que se retirará en los próximos años, representa un reto pero también una ventana de oportunidad para diversos segmentos económicos e industriales

En cuanto al enfoque filosófico, el cual se baso en la tesis central de Kant, cuya premisa explica que *"Todo conocimiento comienza con la experiencia, pero no todo conocimiento procede de ella"*, esto implica que el conocimiento consiste en la recepción de impresiones sensibles, pero de la experiencia no puede extraerse ni necesidad ni universalidad, por lo que ha de intervenir un elemento a priori que posibilitará el conocimiento científico.

Kant plantea que desde el punto de vista de su origen, los juicios a priori, son los juicios que no proceden de la experiencia y por lo tanto, su verdad se conoce con independencia de ella, y que además posee un carácter universal y necesario.

El análisis lógico del entendimiento, nos dice Kant en su libro, *"Crítica a la razón pura"*: consiste en unificar y ordenar lo percibido en el espacio y en el tiempo, es decir, comprender a los fenómenos refiriéndolos a conceptos puros, o a priori, los cuales son producidos por el entendimiento, sin derivarlos de la experiencia.

El pensamiento Kantiano habla de "categorías", que establece, como condiciones transcendentales; explica Kant que el objeto del conocimiento es el resultado de unificar y ordenar los fenómenos y son unificados mediante dichas categorías, las cuales, para el tema que nos ocupa y debido a que esta investigación estudia el fenómeno de la transición demográfica son las siguientes:

- Por cantidad: Universales
- Por cualidad: Afirmativos
- Por relación: Causa y efecto
- Por modalidad: Necesidad

Cabe subrayar que la demostración de que las categorías del conocimiento son necesarias y a priori, no proceden de la experiencia y son condiciones que pone el investigador para que pueda haber objeto de conocimiento, finalmente es necesario puntualizar que las categorías son instrumentos válidos en la medida en que se utilizan para la unificación de los fenómenos de la experiencia.

Retomando el enfoque metodológico y en términos generales, la metodología que se usará, debe necesariamente reflejar una estructura lógica derivada del rigor científico y del proceso de investigación documental, que se ha realizado con base en la bibliografía establecida y citada al final de este estudio.

El proceso formal, principalmente se basará en el método deductivo; partiendo de una premisa general para poder desglosarla, y llevar hasta los conceptos particulares; dependiendo del grado de abstracción, el método empleado es de la investigación aplicada, siendo su principal objetivo el resolver el problema específico que hemos planteado.

Desde el punto de vista referencial se requerirá examinar nuestras fuentes de conocimiento a partir de:

Información bibliográfica para el tema de comunidades de Retiro en México, esta información es un aún limitada en cuanto a su desarrollo e implementación, por esa razón se pretende contactar con asociaciones las cuales han llevado a cabo encuentros de equipos de trabajo a nivel nacional, esta información apoyada con textos de cuidado gerontológico servirán como base para establecer el marco teórico inicial de la investigación. En el anexo1, se encuentra la integración de las graficas del estudio bibliométrico, la búsqueda de información se dividió en dos rubros, Turismo sostenible y Comunidades de Retiro en México.

La información sobre estrategias de turismo sostenible se realizara por medio de una búsqueda continua en Internet, así como en reportes de la Organización Mundial del Turismo, Secretaria de Turismo para el caso de México, también se revisara en Ministerios de Turismo de algunos países de Latinoamérica que ya cuentan con fuentes para este tema como lo son: Panamá, Argentina, Republica Dominicana, Costa Rica y Chile, es muy importante la consulta en este tipo de fuentes ya que es información que es constantemente actualizada y lo explican de

forma clara, pero lo más importante es que cuentan reportes actualizados sobre este sector de la población.

El apoyo bibliográfico también abarcará la búsqueda de información en Estados Unidos logrando encontrar libros bien fundamentados y que abren un universo más amplio de ejemplos aunque no siempre aplicados en el entorno Mexicano.

Cabe mencionar que la presente investigación sentará las bases para elaborar trabajos a futuro, debido a que no existe una base de datos históricos suficientes sobre el tema de estudio que se plantea.

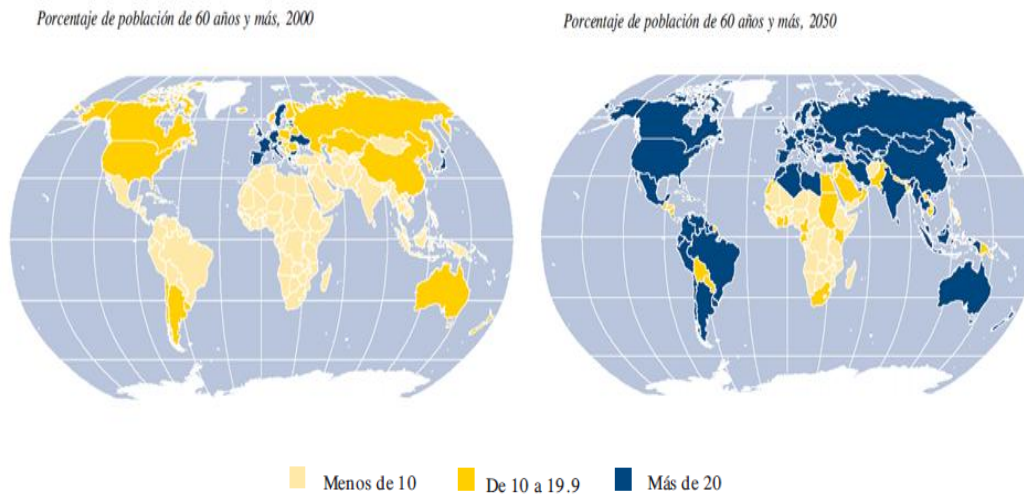
En este capítulo también se definirá la estrategia de turismo sostenible para las comunidades de retiro en México; tomando como referencia a grupo AMAR⁴² que se identifica con los criterios globales y que es líder en México, al ofrecer estos servicios de retiro.

Para formular un proceso estratégico, hay mucho que hacer en virtud de que la forma de pensar en este país, aún no ha permitido implementar completamente este tipo de sistemas y negocios, debido a que aun no adoptan las características de una comunidad de retiro, lo que la mayoría de estas opciones ofrecen hoy en día son los denominados hoteles resort para adultos mayores que cuentan con servicios de salud geriátrica.

Se considera de suma importancia iniciar el desarrollo de la estrategia con la siguiente figura, la cual muestra el porcentaje de población de 60 + (color azul), y su incremento en un periodo de 50 años.

⁴² Asociación Mexicana de Asistencia en el retiro (AMAR). <http://amar.org.mx/espainicio/inicio.php>

Figura 18. Porcentaje de Población y su incremento en un periodo de 50 años



Fuente: *World Population Prospects: The 2002 Revisión*, Envejecimiento de la población mundial CONAPO⁴³ Proyecciones de población 2000-2050. Pág. 18.

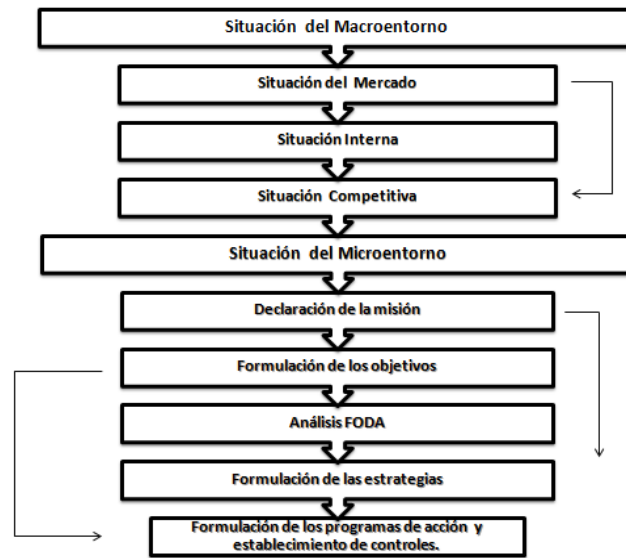
La figura anterior demuestra que es prioritario elaborar un proceso estratégico, el cual deberá satisfacer las expectativas que el entorno del negocio debe ofrecer, el autor Fernández López (2005), considera que el modelo estratégico de la gerencia identifica conceptos y elementos necesarios para el desarrollo de una estrategia permitiendo a la organización satisfacer su misión y visión.

Históricamente se ha alcanzado un número importante de esquemas y modelos que proponen diversos acercamientos normativos a la determinación de la estrategia; sin embargo, una revisión de los modelos estratégicos principales indica que deben establecerse procesos y etapas para la formulación de la estrategia correspondiente.

Dentro del primer capítulo se analizó la formulación de los diversos modelos estratégicos a través de los cuales, se puede observar los principales elementos que el modelo debe contener, la siguiente figura, muestra dichos elementos:

⁴³ CONAPO: Consejo Nacional de Población.

Figura. 19. Proceso de estrategia, basado en Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia. 2011

Derivado de esta gráfica, encontramos que es necesario desarrollar lo siguiente:

1. Análisis del ambiente, competencia y económico.
2. Cadena genérica de valor
3. Matriz FODA, de impacto cruzado
4. Proponer sistema de estrategias

Sin lugar a dudas, lo anterior ayudara a construir las premisas para el sistema estratégico que nos ofrece la posibilidad de innovación y la particularización del concepto de negocio, e inclusive pueda lograrse su venta a través del modelo de negocio llamado franquicia.

Por tal razón, Abascal Rojas (2009) menciona que el concepto de innovación estratégica se aleja un poco de los tradicionales conceptos de innovación de productos y servicios, o de innovación tecnológica y empresarial. El primero se refiere a los esfuerzos y actividades que una organización lleva a cabo para lograr

mejoras en sus productos o servicios, este tipo de innovación, agrega valor a los clientes a través del incremento de beneficios que obtiene por el producto y la organización a través del incremento de los ingresos por ventas impulsadas por la mejor percepción de beneficios por parte del mercado, en el segundo se refiere a esfuerzos que realiza una organización para obtener mejoras sustanciales en sus procesos o actividades derivadas de un cambio tecnológico, dichas mejoras proporcionan por lo general competitividad y realización, muchas veces los primeros son resultados de los segundos, dentro de una importante cadena de innovación empresarial.

Ahora bien para lograr una estructura competitiva, se requiere de un modelo de esquema de compensación innovador que nos reporte que la organización que logre formar una estructura sólida, a pesar de que provenga de situaciones tradicionales, pueda ser innovadora; en términos generales hay esquemas de compensación que deben de seguir evolucionando, y a través del uso de los diversos sistemas se van estructurando estrategias innovadoras que se aplican a productos o servicios, o bien procesos dentro de las empresas, esto con el fin de hacerlas más dinámicas, y a partir de ello, lograr una innovación en este caso en el servicio que se pretende ofrecer.

Tomando como ejemplo la fundación AMAR⁴⁴, la cual genera todo un sistema específico y debidamente organizado para lo que son las comunidades de retiro, dicho sistema está relacionado directamente a los servicios de calidad que ofrece y su sello es símbolo de prestigio y confianza, originando a su vez la estrategia competitiva que toda organización está buscando, no solo para diferenciarse del resto de las organizaciones que ofrecen servicios para este nicho de mercado, sino también para formular todo un concepto de servicios que evidentemente tiene un costo-beneficio.

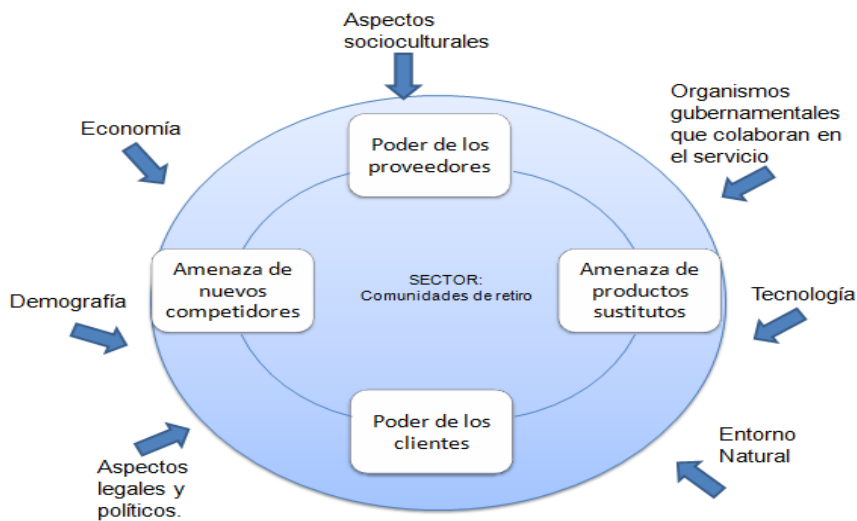
⁴⁴ Asociación Mexicana de Asistencia en el retiro (AMAR). <http://amar.org.mx/espa/inicio/inicio.php>

De ahí, que la estructura o proceso de la estrategia que se busca, estará en relación directa con la idiosincrasia nacional y el mercado en el que se desarrolla la economía nacional.

La Estrategia.

Uno de los principios fundamentales para formular la estrategia, es el análisis del Macroentorno del negocio o del servicio que se pretenda someter o propiciar para un sistema estratégico, esto con el fin de analizar cómo el proceso de la elaboración de la estrategia debe llevar el fin principal; que es tener un negocio innovador y además competitivo.

Figura 20. Análisis del Macroentorno



Fuente: Elaboración propia 2011.

Economía:

El número de visitantes internacionales que arribaron a México en lo que va del año es de 23 millones (estimado), reportando hasta el momento un crecimiento de 0.6 por ciento, en enero de 2011 visitaron México un millón 965 mil turistas internacionales, especialmente en las Rutas de México, los Pueblos Mágicos y

destinos de playa. Según las cifras de la Secretaria de Turismo⁴⁵ el PIB Turístico aporta alrededor de 9%, del PIB nacional y genera 2.5 millones de empleos directos.

Demografía:

Las características de este sector son:

- Jubilados norteamericanos en México relativamente son jóvenes más del 53% son menores de 65 Años.
- El 43% cuentan con estudios universitarios.
- Este sector controla más del 77% de la disponibilidad financiera de su país.
- Representan el 54% de la demanda de consumo, el 74% del gasto total en servicios de salud y el 77% de todas las compras en medicamentos recetados.

Entorno natural:

Ausencia de planes de desarrollo en la mayor parte de los destinos turísticos: esto ha generado: contaminación visual y depredación del paisaje, vialidades saturadas, que generan tráfico vehicular, insuficiencia de estacionamientos, aceras invadidas, además escasa presencia de sistemas de protección en playas, selvas, bosques, ríos, lagunas, lo que genera, peligro en la fauna y depredación al construir desarrollos y diversos servicios turísticos.

Aspectos socioculturales:

Existe una marcada tendencia mundial hacia los entornos no contaminados, es necesario aprovechar la preferencia a los destinos nacionales, como oportunidad

⁴⁵ Cifras publicadas por la Secretaria de Turismo. en el Programa Sectorial de Turismo.2007-2012

de desarrollo económico sin olvidar el compromiso con el medio ambiente y los recursos naturales.

Aspectos legales y políticos:

El plan nacional de desarrollo 2006-2012, sitúa la sustentabilidad ambiental como eje transversal de las políticas públicas, proponiendo mecanismos de evaluación y seguimiento que faltaron en el periodo anterior. En la actualidad se abordan los programas de cambio climático, educación y cultura ambiental, desarrollo urbano sustentable y turismo ambientalmente responsable como tareas principales.

Tecnología:

El nicho de mercado al que está enfocada esta estrategia es el de los llamados “*baby boomers*”, este sector de la población, disfrutan y utilizan tecnología, (Internet, sistemas de cable o satelitales, telefonía celular, video vigilancia, entre otros)

Organismos gubernamentales que tienen injerencia en el turismo sostenible:

Alcanzar el desarrollo sustentable es una responsabilidad compartida de todas las secretarías sin olvidar que la política ambiental es transectorial, esta noción se utiliza expresamente y se entiende como un proceso que se realiza mediante el concurso de diversas dependencias gubernamentales, unidas bajo un objetivo común, mediante un esquema organizacional descentralizado, en respuesta a un problema público que no puede tratarse en un ámbito sectorial.

La integralidad constituye uno de los principios de política ambiental que es el enfoque, es decir, la aproximación a la problemática ambiental y su solución los cuales deben ser manejados de forma conjunta y coordinada. A continuación se

muestra el cuadro de dependencias gubernamentales que trabajan en conjunto para el desarrollo sostenible.

Figura 21. Organismos gubernamentales que tienen injerencia en el Turismo sostenible.

Grupo de economía	Grupo de Energia	Grupo Social	Grupo Ambiental
Secretaria de Hacienda y Credito Publico	Secretaria de Energia	Secretaria de Desarrollo Social	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
Secretaria de Gobernacion	Petroleos Mexicanos	INEGI	Secretaria de Marina
Secretaria de Economia	Comision Federal de electricidad	Secretaria de Salud	Comision Nacional de acuacultura y pesca
Secretaria de Comunicaciones y Transportes		Secretaria de Educacion Publica	Comision Nacional del Agua.
Secretaria de Turismo		Consejo Nacional de Poblacion	Comision Nacional del Areas naturales protegidas
Fondo Nacional de Fomento Turistico		Comision Nacional de vivienda	Comision Nacional Forestal

Fuente: Elaboración propia. 2011

Objetivos generales de las dependencias que colaboran:

- Reducir pobreza
- Fomentar el desarrollo y adopción de procesos productivos y tecnologías limpias.
- Eliminar regulaciones innecesarias, es decir simplificar y mejorar las existentes, con el fin de subsanar los vacios en el marco normativo.
- Enfocar de manera prioritaria sus actividades y estrategias al logro del desarrollo turístico sustentable.

Es importante conocer el enfoque ambiental por grupo de dependencias que participan, el cual se propone de acuerdo a los objetivos aquí mencionados.

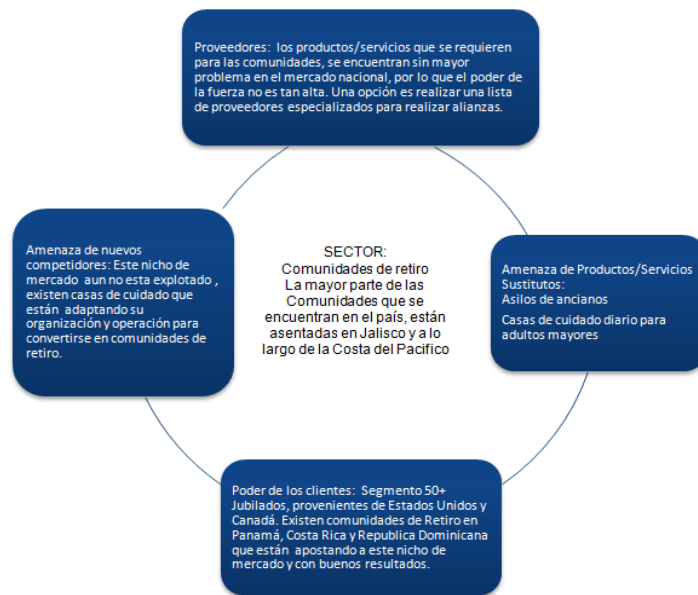
Figura 22. Enfoque ambiental por grupos, Organismos Gubernamentales

Grupo de economía	Grupo de Energía	Grupo Social	Grupo Ambiental
Proteger, conservar y aprovechar sustentablemente los recursos naturales y medio ambiente	Uso eficiente de energía; disminuir emisiones totales	Propiciar la sustentabilidad regional	Desarrollo rural sustentable
En planeación de proyectos de inversión se tomara en cuenta la evaluación del impacto ambiental antes de iniciar actividad productiva alguna	Mejorar la gestión	Realizar diagnósticos y estudios prospectivos que permitan establecer la problemática ambiental.	Desarrollo de microcuencas
Desarrollo de política energética ambiental	Implantar el sistema de administración de la seguridad y protección ambiental	Previsión de riesgos que eviten la vulnerabilidad y atenuar impactos ocasionados por fenómenos naturales	Energía renovable para el sector agropecuario y pesquero
Aprovechamiento del potencial de energía renovable del país	Incorporar el principio de desarrollo sustentable	Crecimiento y distribución de la población, alimentación, agua, vivienda, medio ambiente, seguridad vial y salud en el trabajo.	Desarrollar habilidades productivas, beneficiándose de los avances tecnológicos, aprovechando sustentablemente sus recursos y asegurando la protección de ecosistemas, con el propósito de elevar el nivel de vida.
Proyectos energéticos socialmente sustentables	Detener y revertir el impacto ambiental y la contaminación del agua, aire y suelo		
Reducir emisiones contaminantes asociadas al transporte	Procesos de certificación e sistemas de gestión ambiental e industria limpia		
Promover investigación sobre impactos ambientales de vehículos y sobre medidas de prevención y mitigación de empleo de sistemas de transporte limpios y eficientes.			

Fuente: Elaboración propia 2011.

Con el objeto de poder analizar la situación competitiva de las comunidades en el sector, es necesario analizar en detalle la industria a la que pertenecerá, se utilizó para el análisis el "Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter":

Figura 23. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia 2011

Análisis de competencia:

El índice de retiro global que publica la Organización Mundial del Turismo mide la captación de turistas o consumidores de los países como destino de retiro, estos destinos son reconocidos internacionalmente y cuenta con la aprobación de la misma organización.

Los indicadores que se toman en cuenta son los siguientes:

- Bienes Raíces: los países donde los precios de las viviendas son bajos y las compras de viviendas relativamente fáciles reciben un puntaje más alto. Contribución: 15%.
- Diversión, recreación y cultura: esta categoría toma en cuenta el número de periódicos por cada 1.000 habitantes, el número de museos y cines per

cápita, el número de estudiantes universitarios, la tasa de alfabetización, y las ofertas culturales y recreacionales. Contribución: 10%.

- Costo de la vida: este puntaje está basado en el índice de costo en el extranjero, publicado por el Departamento de Estado de los Estados Unidos, y en los datos publicados por “Business International”. Entre más alto el costo de vida, más bajo es el puntaje. Contribución: 20%.
- Seguridad y Estabilidad: este indicado se basa en los datos de Interpol y en las estadísticas del Departamento de Estado de los EEUU. También, toma en cuenta las libertades civiles y los derechos políticos garantizados por cada gobierno. Contribución: 5%.
- Servicios de salud: esta categoría toma en cuenta los costos medios de las consultas médicas y los costos y cobertura de los seguros médicos. Contribución: 20%.
- Clima: los países con clima temperado todo el año, pocas precipitaciones y riesgos reducidos de desastres naturales reciben el puntaje mayor. Contribución: 5%.
- Beneficios especiales: esta categoría considera los incentivos a favor de los retirados. En particular, los derechos de propiedad para residentes extranjeros impuestos sobre la propiedad, derechos de importación para bienes personales controles sobre los cambios de moneda, restricciones laborales, derechos de voto, descuentos en los medios de transportes para adultos mayores. Contribución: 20%.
- Infraestructura: esta sección toma en cuenta el número de carros y teléfonos, los kilómetros de ferrocarril, el número de aeropuertos, la calidad

de la infraestructura vial y la disponibilidad de servicios de telecomunicaciones. Contribución: 5%.

El índice de Retiro Global eligió a México como el mejor destino mundial para el retiro, entre sus ventajas estratégicas está sin duda la calidad de sus servicios de salud contando con tres hospitales acreditados por el “*Joint Commission International*”⁴⁶, sigue a México, Ecuador y Panamá en tercer lugar, como se puede apreciar en la figura 24, los países mejor calificados para el retiro se encuentran en Latinoamérica, solo Italia y Francia alcanzan una buena calificación en este rubro.

Figura 24. Índice de Retiro Global

País	Bienes raíces	Beneficios Especiales	Costo de Vida	Cultura	Salud	Infra.	Segur.	Clima	Total
México	85	72	68	72	82	62	92	90	77
Ecuador	90	75	72	63	73	47	88	100	76
Panamá	80	85	63	66	75	63	100	65	75
Uruguay	90	57	67	70	79	62	100	93	74
Italia	63	63	51	100	93	65	100	87	73
Brasil	92	45	75	66	79	65	92	83	72
Francia	60	45	50	98	100	95	100	87	72
Argentina	83	40	68	71	86	63	100	93	71

Fuente: Barómetro de la Organización Mundial del Turismo, Turismo internacional: los primeros resultados de 2011 confirman la consolidación del crecimiento. 2011

Cadena de valor

De acuerdo a la cadena de valor que se plantea para el tema que nos ocupa, “Turismo”, es importante notar que el conocimiento se genera de dos fuentes, destino y productos/ servicios.

- En el apartado de destino, abarca las mejoras a infraestructura, protección legal, y servicios públicos.

⁴⁶ Organización que acredita y garantiza que los estándares de certificación, la capacitación y los procesos utilizados, en las organizaciones de atención de la Salud cumplan con los más altos parámetros Internacionales de calidad.

- Apartado de productos y servicios, se muestra las aportaciones del sector para el turista y la difusión de las mismas.

Figura 25. Cadena de valor, Sector Turismo



Fuente: Elaboración propia 2011.

Ejes de actuación que resultarán del análisis de la cadena de valor.

- Conocimiento del cliente/nuevos productos o servicios: incluye procesos/métodos para conocer mejor al cliente.
- Tecnología: incluye TIC (Tecnologías de la Información y Comunicaciones) así como otros tipos de tecnologías aplicables al sector (Energéticas, gestión de residuos, gestión aguas, etc).
- Capital Humano – Formación como factor diferencial de la competitividad en la prestación de servicios.
- Sostenibilidad: mejores prácticas en la utilización de los recursos naturales de forma responsable.
- Competitividad: mejores prácticas en prestación de servicios; rentabilidad; eficiencia, etc.

Análisis económico:

De acuerdo a los criterios del folleto informativo⁴⁷: Vida Asistida y Residencias de apoyo que publica la asociación AMAR⁴⁸, el costo de las comunidades de retiro puede oscilar desde \$6,000 pesos y hasta \$20,000 pesos mensuales. Los costos varían según las residencias, es decir si solo pretenden rentar habitaciones (la diferencia en precio responde a las dimensiones y características del dormitorio y los servicios que necesite el residente por mes) o definitivamente comprar la propiedad y obtener los beneficios (servicios) de la comunidad ya como residente indefinido. En la mayor parte de las instituciones se cobra una cuota básica mensual que cubre el alquiler y los servicios básicos, y además se cobran adicionalmente los servicios prestados.

En muchas instituciones también se cobra una cuota de admisión que se abona una sola vez y según pase el tiempo se incrementará el costo de la vida asistida, las instituciones incrementan los precios entre un 3% y un 5% cada año. También es probable que con el paso del tiempo surja la necesidad de nuevos servicios adicionales.

Una vez analizado el Macroentorno, y como consecuencia del mismo, se observa que existen diversas posibilidades estratégicas que se implementan o se estarán implementando a través de la Secretaría de Turismo.

Estas estrategias turísticas se vislumbran en los siguientes programas como son:

- 1.- Cultura de viaje de los mexicanos.
- 2.- Turismo para retirados.
- 3.- Turismo familiar.

⁴⁷ Folleto informativo: Vida asistida y Residencias de apoyo, que se publica semestralmente, en ella se obtiene información general de las comunidades de retiro.

⁴⁸ Asociación Mexicana para la Asistencia en el Retiro.

- 4.- Vacaciones de verano.
- 5.- Viaje de placer de corta duración.
- 6.- Ecoturismo.
- 7.- Turismo libre.
- 8.- Turismo juvenil.
- 9.- Viajes de excursión.
- 10.- La sustentabilidad

Pero, lo que se considera en esta exposición principalmente, es lo que la Secretaría de Turismo conoce como “*turismo para retirados*”; y evidentemente que su principal objetivo es el sector de los *baby boomers*⁴⁹, los cuales, como se ha venido mencionado tienen un alto poder adquisitivo para demandar este tipo de turismo.

Por otro lado, y derivado de todo lo que sería el entorno para brindar este servicio, se requiere de una infraestructura, la cual debe estar enfocada al desarrollo de instalaciones adecuadas y servicios necesarios para personas en edad de retiro. Por lo que, el autor Gunning (2009) cita que los objetivos de su estancia serían:

- 1.- Servicios geriátricos.
- 2.- Estancia placentera, cómoda y pacífica.
- 3.- Servicios y recreaciones especializadas para la edad correspondiente.
- 4.- Cuidados especializados.

No así la idiosincrasia estadounidense, que como ya se observo, se basa en el sistema por sus siglas en ingles denominado (CCRC) “*Continuing Care Retirement Communities*” que son comunidades residenciales para americanos, adaptadas para personas con edad mayor de 50 años, el objetivo es que logren una

⁴⁹“*Baby boomers*” generación comprendida entre los 44 y 63 años, y en la actualidad son el grupo demográficamente más importantes de los Estados Unidos,

placentera estancia, en México, contando con tres tipos de servicios basados en el sistema CCRC como son:

1.- Los residentes independientes, que son personas retiradas que se encuentran en perfecto estado de salud y requieren de atractivos propios de su edad, como por ejemplo: club de golf, restaurantes, zonas comerciales, etc.

2.- Los residentes asistidos, que son aquellas personas que se encuentran en perfecto uso de sus facultades mentales y aún así requieren de experimentar cierta libertad, pero a pesar de esto, cuentan con una discapacidad física y requieren de servicios y cuidados adicionales para lograr sus actividades diarias.

3.- Los residentes con cuidados especiales, que son aquellas personas que requieren de mayores servicios e instalaciones, debido a problemas de salud.

Como se ha citado anteriormente y desde el punto de vista de mercado del turismo de retiro en México, el mercado está dirigido a los *baby boomers*.

Un estudio de De la Rosa (2009) considera que según el censo de Estados Unidos, en julio del 2008, había 114 millones de adultos mayores de 45 años, cantidad que representa el 37.59% de la población total de 304 millones de personas. Los estadounidenses de esta generación están en edad de jubilarse alrededor del año 2010, junto con ello, seguramente, se incrementará la práctica de emigrar a otros lugares, por lo que, el Instituto de Política Migratoria de Estados Unidos, llevó a cabo un estudio en el cual analizaron la migración estadounidense de retiro, principalmente hacia México y Panamá. Según este estudio, en el año 2006 había un millón 36 mil 300 estadounidenses viviendo en territorio mexicano bajo una forma migratoria que les permita vivir en México libremente, sobresaliendo los estados fronterizos y algunos estados del centro del país como Jalisco y Guanajuato. De acuerdo con este estudio, los principales factores de

atracción para los estadounidenses son el bajo costo de la vida y los bajos impuestos de las propiedades.

Por otro lado, el Consejo Nacional de Población, en julio del año 2008, informo que la población de los Estados Unidos en México es de 1.6 millones de ciudadanos que representa el 0.97 % de la población total en nuestro país, y sigue la tendencia a la alza.

De lo anterior, se requiere generar una política adecuada a través de la cual México, pueda aprovechar esa incidencia de estadounidenses, para que, a partir de la estrategia competitiva de las comunidades de retiro, no solamente se pueda prestar el servicio hacia los *baby boomers* originarios de los Estados Unidos, sino también, pueda fomentarse más el turismo nacional de la tercera edad hacia estos centros especializados en donde se debe elaborar una estrategia de atracción turística.

Como parte fundamental de la estrategia es importante definir un modelo de negocio que no solo se adecue a las necesidades del entorno nacional, sino que también cubra las expectativas y exigencias de la demanda, se propone como modelo la franquicia, a continuación se analizara su importancia y aplicación.

Franquicia (Negocio)

Los cambios que ha experimentado el sistema comercial en las últimas décadas, caracterizado por la tendencia a concentración, mayor exigencia del consumidor o la incorporación de las nuevas tecnologías, entre otros, ha propiciado la aparición de nuevas formas comerciales e instrumentos de negocio con capacidad para actuar en el nuevo orden comercial, entre las cuales la franquicia adquiere una especial relevancia como una estrategia capaz de afrontar los retos del sector turístico, que es el caso que nos ocupa, destacando su agilidad

en la expansión empresarial hacia nuevos mercados y su capacidad en la consolidación de negocios existentes.

En México el sistema de franquicias ha sido bien recibido y su número crece día con día, según datos de la AMF (Asociación Mexicana de Franquicias), nuestro país ocupa el octavo lugar a nivel mundial en franquicias.

Las franquicias son objeto de diferentes clasificaciones que permiten observar la amplitud de su concepto y su diversidad en la práctica empresarial, cabe mencionar que los criterios son tan diversos como la naturaleza de la actividad, según Mendelsohn (1989) las comunidades de retiro se clasificarían como franquicias de servicios; cuyo objeto es comercializar un servicio enfocado a el sector de la tercera edad, bajo una determinada metodología recibida del franquiciador mediante el saber hacer. (*Know How*⁵⁰),

Como estrategia de crecimiento y logística de las comunidades de retiro, es importante tomar en cuenta este sistema de negocio, ya que logra penetrar en mercados internacionales de manera más acelerada, por lo que en la Ley de Propiedad Industrial⁵¹ en su artículo 142 menciona:

“La franquicia es una estrategia de negocios que se basa en un sistema de comercialización y prestación de servicios, donde el franquiciante ofrece a través de un contrato, la autorización para la distribución, producción y venta exitosa de bienes y servicios al franquiciatario por un periodo determinado.”

La franquicia, es un sistema fácil de manejar y donde no se pierde la esencia del negocio, ni lo que se quiere proyectar y mucho menos el impacto social,

⁵⁰ Término en inglés que significa saber hacer, se define como un conjunto de conocimientos que se transfieren y que son necesarios para llevar a cabo eficazmente procesos, ya sea en bienes o servicios.

⁵¹ Ley de la Propiedad Industrial Art. 142 Capítulo VI De las Licencias y la Transmisión de Derechos, *Artículo reformado* DOF 25-01-2006 <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf>

económico y ecológico que las comunidades buscan hacer crecer; y al ser una de las características principales de este sistema, que la obligación del franquiciatario sea respetar las normas y políticas de la empresa, no existe riesgo alguno de perder el objetivo general que es el de estructurar una estrategia de turismo sostenible.

Este sistema financiero ha venido creciendo en los últimos años gracias a su buen funcionamiento y al poco esfuerzo por parte del franquiciatario por establecer la estructura organizacional del negocio, tanto su imagen y sus necesidades operativas se encuentran previamente establecidas por el franquiciante, de esta manera, la imagen y el objetivo de las centros de retiro estarán en igualdad de misión, visión, filosofía y políticas.

Las franquicias han ocupado un gran porcentaje de los mercados mundiales, a continuación se incluye un cuadro que muestra la participación de las franquicias en el mercado minorista de algunos países del mundo.

Figura 26. Participación de las franquicias en el mercado minorista de algunos países del mundo.

País	Porcentaje de participación en su propio país
Estados Unidos	40%
Gran Bretaña	32%
Australia y Nueva Zelanda	25%
Brasil	24%
Noruega	18%
Francia	15%
Singapur	13%
Japón	8%
Suecia	7%

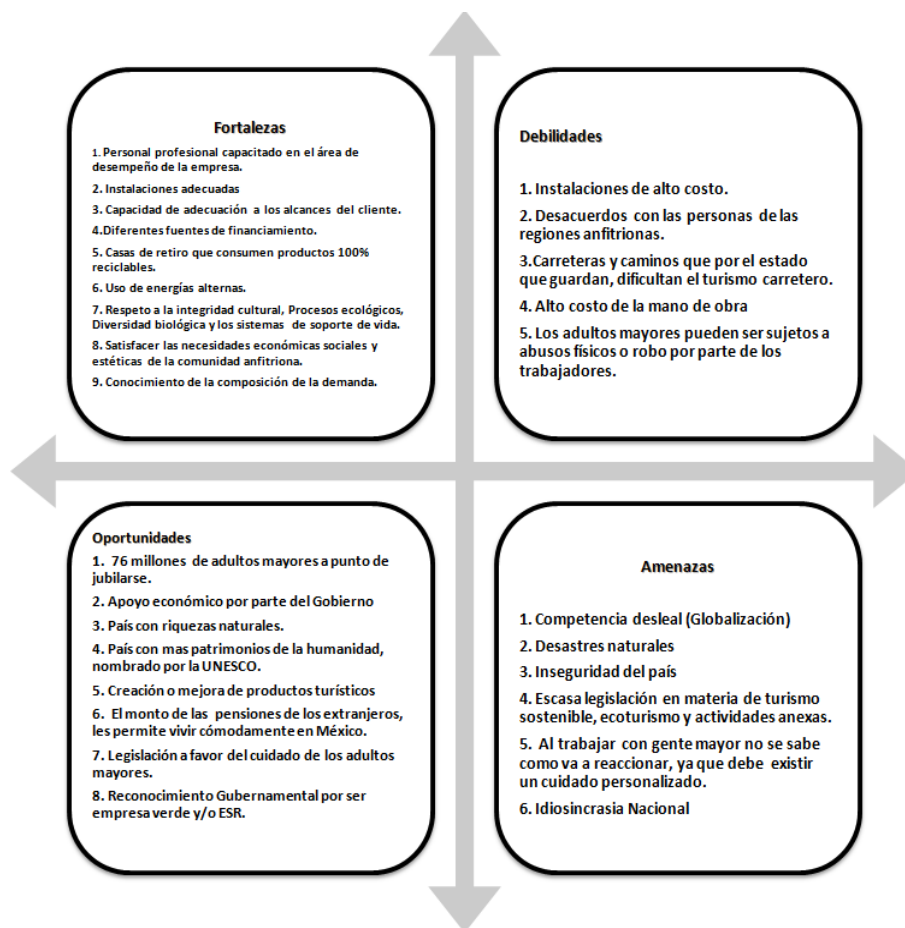
Fuente: Revista apertura: Top 100 franquicias, Buenos Aires, Mayo 2008.

Derivado de esto es importante tomar este tipo de sistema empresarial para la colocación de los centros de retiro. Como toda empresa o negocio, debemos crear un contrato de franquicia, (Anexo 2.) un contrato simple que se maneja al momento de adquirir una franquicia.

Se encontró dentro del contrato las diversas estipulaciones y obligaciones a las que se sujeta el franquiciante y el franquiciatario, como parte importante de la planeación estratégica, es desarrollar un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con la finalidad de conocer las fortalezas, aprovechar todas las oportunidades que el ambiente presenta, disminuir las debilidades que se puedan tener como institución y prevenir las amenazas que el ambiente arroje; derivado de esto, se realizó el siguiente análisis FODA.

Análisis FODA

Figura 27. Análisis FODA basado en modelo de Valdés Hernández, Luis Alfredo, “Planeación estratégica con enfoque sistémico”, UNAM- FAC 2005.



Fuente: Elaboración propia 2011

Se observa que existen un mayor número de fortalezas y oportunidades que Amenazas y debilidades, y esto demuestra la rentabilidad que pueden tener los centros de retiro, sumado a esto, la ayuda social, ecológica y económica de la localidad en donde se coloquen las franquicias.

A continuación se analizará cada uno de los cuadrantes de la matriz FODA:

Fortalezas.

1.- Personal profesional capacitado.

Es necesario contar con personal altamente capacitado y facultado en gerontología y geriatría⁵², estos son especialistas en los procesos de envejecimiento y de los cuidados que se deben tener, tanto corporal como mental, además se debe contar con un médico general y nutriólogo, sumado a esto se debe integrar al equipo, auxiliares y cuidadores, incluso para tener mayor atención a este segmento, se puede incluir en el equipo de trabajo a psicólogos y fisioterapeutas, para que se brinden terapias de rehabilitación para quienes lo necesitan. Este elemento es considerado una fortaleza, ya que México es un país que produce factores humanos con la preparación y estudios que se requieren para este proyecto.

2.- Instalaciones adecuadas para adultos mayores

Las instalaciones son de suma importancia, ya que deberán tener imagen, comodidad y calidad que los clientes requieren, todo esto basado en sus necesidades y gustos, a continuación se enlistan algunos aspectos a considerar:

- a) Centro médico de urgencias que esté en funcionamiento las 24 hrs.
- b) Habitaciones individuales para cada adulto mayor, o en su caso por pareja.

⁵² La Geriatría se encarga del cuidado de los enfermos que tienen más de sesenta años, la Gerontología estudia los fenómenos asociados al envejecimiento.

- c) Áreas grandes de esparcimiento, ejercitación, aire fresco, entre otros.
- d) Comedor o algún tipo de restaurante que ofrezca alimentos especializados, (es en este punto donde se pueden utilizar estrategias de financiamiento, al incluir cadenas de restaurantes dentro del centro de retiro, como veremos en el cuadrante de las oportunidades).
- e) Servicios de telefonía, internet, televisión, radio, etc.
- f) Baños y regaderas personales, adecuadas a las necesidades de espacio y movilidad de los adultos mayores.

Estas son algunas de las necesidades básicas, pero considerando que como primera etapa, el segmento meta de los centros de retiro son adultos mayores con poder adquisitivo alto, y al estar pensionados por su país de origen, entonces requerirán también algunas comodidades extras como son:

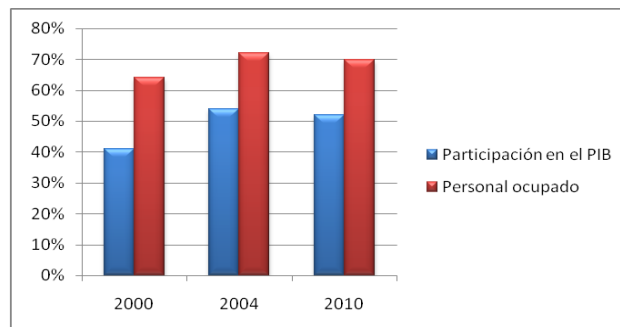
- g) Una pequeña biblioteca para los que gustan de la lectura.
- h) Área de piscina para terapias en el agua, nadar y que incluya una tina de hidromasaje.
- i) Áreas para actividades físicas acordes a la condición de los residentes como el yoga, tai-chi, canto que son las más adecuadas para su edad.
- j) Terapias ocupacionales como manualidades, clases de pintura, o dibujo, les ayudarán a mantener sus capacidades psicomotoras.
- k) Campo de Golf.
- l) Excursiones

Teniendo el capital necesario y utilizando todas las diferentes estrategias que se verán en el cuadrante de oportunidades, se pueden incluir estas características a las casas de retiro, dándole una ventaja competitiva y logrando ganar mercado a través de un trabajo en equipo y bajo una estructura de turismo sostenible, lo cual es el objetivo primordial.

3.- Capacidad de adecuación a los alcances del cliente.

Derivado de hechos que suceden en la actualidad en este país como lo es la situación de la PyMES frente a las grandes empresas, en donde las PyMES aportan más del 50% del PIB del país, tal como se muestra en la siguiente figura, esto convoca a pensar en la posibilidad de reducir los estándares que se buscan del cliente y ofrecer servicios que se adecúen al bolsillo de la comunidad que es mayoría en nuestro país. Estas posibles adecuaciones se plantearán más detalladamente en el inciso 3.1.3 que habla de las necesidades sociales.

Figura 28. Participación de la PYMES en el PIB Nacional



Fuente: Sojo Eduardo, Presidente del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Censo Económico 2009. Consultado el 03 de Abril de 2011. www.inegi.org.mx

4.- Diferentes fuentes de financiamiento.

Dentro del cuadrante de oportunidades se va a descubrir las diferentes maneras de cómo este proyecto puede sostenerse sin la necesidad de un financiamiento bancario tan comprometido o de la búsqueda de inversionistas, se han estudiado diferentes formas para lograr que se estructure el presente trabajo a través de las oportunidades que el ambiente proporciona y los cuales se analizarán más adelante.

5.- Casas de Retiro que consuman productos 100% reciclables.

El objetivo primordial es el de estructurar una estrategia de turismo sostenible, enfocada a las comunidades de retiro, y lo que se busca es lograr un turismo

sostenible al minimizar los residuos, gestionando el agua, controlando las sustancias peligrosas, transporte, planeación urbana y gestión del suelo, diseñando programas para la sostenibilidad y haciendo uso de los diferentes procesos de reciclaje, desde los más sencillos como la separación adecuada de la basura así como el cuidado que se tiene con los residuos peligrosos como jeringas, o envases de medicinas, entre otros.

6.- Uso de Energías Alternas (Energía Eólica, Energía Solar, entre otras).

Otro punto que se busca cubrir es la del uso de energías alternas que permitan la reducción de CO₂ y logren una mejor convivencia con el medio ambiente, en el inciso 3.1.3 se estudiará las diferentes fuentes de energía que se pueden utilizar y que a la larga benefician tanto al ambiente, como a la administración económica de las comunidades de retiro.

7.- Respetar la Integridad Cultural, Procesos Ecológicos Diversidad biológica y los sistemas de Soporte de vida.

Con la construcción de las comunidades de retiro se busca el menor daño a la biodiversidad de la localidad que los alberga, el objetivo es lograr una convivencia con la naturaleza y respetar la cultura y costumbres de la comunidad anfitriona.

8.- Satisface las necesidades Económicas Sociales y Estéticas de la comunidad anfitriona.

El desarrollo de las comunidades en los diferentes lugares del país, traerá implícito una serie de factores que beneficiaran a las comunidades anfitrionas, como lo son la generación de empleos y urbanización de algunas zonas.

Son estas, entre otras, las actividades que mayor grado de importancia van a tener en el desempeño de las actividades operacionales dentro de las comunidades de retiro, basado en un turismo sostenible, existen elementos tan primordiales e importantes en la filosofía de este proyecto, como son la

convivencia tanto con las diferentes sociedades que albergarán las comunidades y más aún al medio ambiente y la naturaleza, fomentando la sostenibilidad de la comunidad a través de actividades pro ambientalistas. Es en el siguiente inciso donde se encontraran algunas oportunidades y amenazas que el ambiente proporciona, así como también las normas gubernamentales que se deben seguir y las políticas públicas referentes al cuidado y asistencia social de los adultos mayores.

9.- Conocimiento de la composición de la demanda: es decir conocer necesidades y motivaciones, volumen y tendencia de crecimiento, grado de segmentación, hábitos de información, compra y uso, cabe especificar que el mercado al que está enfocado este servicio es el de los “*baby boomers*”

Otro aspecto de suma importancia es la Normatividad que debe acompañar a las comunidades de retiro en su desarrollo dentro del territorio nacional, a continuación se analiza este rubro y su aplicación.

Gobierno (Normatividad)

Al incluir adultos mayores como mercado meta del presente estudio se debe considerar y pensar ampliamente en la condición de vulnerabilidad de algunos de ellos y es principalmente la actualización de las políticas públicas, las que fijan su atención en el adulto mayor, que ha colocado a este sector, con una alta regulación por las autoridades; es por esto, que para emprender en este sector se debe tomar en cuenta y acatar la Norma Oficial Mexicana NOM-167-SSA1-1999⁵³ para la Prestación de Asistencia Social para Menores y Adultos Mayores, que se encuentra en vigencia desde el 17 de Noviembre de 1999.

⁵³ Norma Oficial Mexicana NOM-167-SSA1-1997, para la prestación de servicios de asistencia social para menores y adultos mayores. <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/167ssa17.html>

Esta norma oficial mexicana es de suma importancia ya que en su elaboración participaron instituciones como:

- Secretaría de Salud.
- Secretaria de Comercio y Fomento Industrial
- Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Gobernación
- Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.
- Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal
- Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, entre otros.

La importancia y el grado de profundidad del estudio que se realizó, nos muestra que esta norma tiene por objeto establecer procedimientos para unificar principios, criterios, políticas y estrategias en la prestación de servicios y desarrollo de actividades en materia de asistencia social a menores y adultos mayores; y es aplicable tanto a dependencias y entidades de la administración pública tanto federal como local y las personas físicas o morales de los sectores social y privado que conforman el Sistema Nacional de Salud.

Las comunidades de retiro que en este trabajo se plantean, entran dentro del mando de la norma para la Prestación de Asistencia Social para Menores y Adultos Mayores; en términos generales, esta norma va a detallar los requisitos indispensables que se deben cubrir cuando se les brinda alojamiento, por día, de manera temporal o de forma permanente, también tiene bajo su cargo la normatividad de las operaciones del centro; en cuestión de permisos, es necesario un permiso de la Secretaría de Salud, que de manera periódica llevará a cabo una inspección en la comunidad para supervisar que se esté brindando un servicio de calidad y con los estándares que las normas oficiales establecen.

Dentro del apartado número 8 de la norma se establecen los requerimientos con los que debe contar cualquier establecimiento regido por la Norma para la asistencia social para menores y adultos mayores entre las más importantes se encuentran las siguientes:

a) Alojamiento mediante infraestructura e instalaciones planeadas y diseñadas con los espacios requeridos por los adultos mayores, para que lleven una vida digna, segura y productiva.

b) Las casas hogar y albergues para adultos mayores comprenderán las siguientes áreas:

1.-Atención a la Salud: consultorios, y sala de observación.

2.-Recreación y Adiestramiento: talleres, servicios religiosos, salón de usos múltiples, sala de T.V., en su caso, sala de exposición y venta de artículos.

3.-Dormitorios: podrá tener cuartos individuales, grupales no mayor de seis camas matrimoniales.

4.- Sanitarios Hombres y Mujeres: WC, lavabos, mingitorios y regaderas.

La norma en el mismo apartado establece que también se debe considerar:

1. Atención de quejas y sugerencias de usuarios y familiares, con garantía de que sean tomadas en cuenta para su solución, vigilancia y seguimiento; Promoción de la participación de la familia y la comunidad en el proceso de atención de los usuarios.

2. Para la distribución de los espacios en la vivienda se deben analizar los diferentes movimientos de personal, usuario, público, interrelación de áreas para facilitar el desplazamiento autosuficiente del adulto mayor.

3. En plazas de acceso, evitar en lo posible los escalones, utilizar materiales antiderrapantes, donde hay escaleras utilizar barandales a una

altura de 90 cm con pasamanos tubular redondo de 5 cm de diámetro y rampas de 1.55 m de ancho.

4. En áreas comunes o de usos múltiples evitar desniveles en el piso y pasillos; colocar pasamanos tubulares de 5 cm de diámetro en muros a una altura de 75 cm sobre el nivel de piso terminado.

5. Contar con aparatos telefónicos, a la altura y distribuidos de tal forma que los adultos mayores puedan recibir llamadas con la privacidad necesaria.

6. En guarniciones y banquetas, se deben prever rampas de desnivel con un ancho mínimo de 1 m y 20% máximo de pendiente.

7. En puertas o cancelas con vidrios que limiten diferentes áreas, utilizar elementos como bandas anchas de 20 cm de color, a una altura de 1.40 m sobre el nivel del piso, que indiquen su presencia.

8. Las habitaciones deben tener pasamanos próximos a la cama de cada uno de ellos, así como sistemas de alarma medica, así como de emergencia contra incendios.

9. Los baños tendrán excusados y regaderas con pasamanos tubulares de 5 cm de diámetro y los lavabos estarán asegurados con ménsulas metálicas.

10. Los pisos en baños deben ser uniformes, con material antiderrapante de fácil limpieza, y con iluminación y ventilación natural.

11. En caso de personas discapacitadas, se seguirán los criterios señalados en la norma NOM-001-SSA2-1993, que establece los requisitos arquitectónicos para facilitar el acceso, tránsito y permanencia de los discapacitados a los establecimientos de atención médica del Sistema Nacional de Salud.

Basados en estas normas, las comunidades de retiro establecidas en este trabajo lograrán contar con las medidas de seguridad necesarias que permitan a los habitantes contar con personal que les asista para llevar a cabo sus actividades diarias sin el riesgo de lastimarse, es evidente que en casa pueden

estar cerca de sus familiares, en algunas ocasiones los familiares no tienen la preparación o capacitación para cuidarlos, si se decide por una casa de retiro como la que se propone, los adultos mayores podrán vivir bajo un ambiente de seguridad en compañía de personas de su generación y con la posibilidad de salir a visitar a sus familiares o caso contrario que los familiares vayan a visitar a los adultos mayores.

Regresando al análisis de la matriz FODA, encontramos las oportunidades que nos brinda el ambiente tales como:

Oportunidades

1.- 76 millones adultos mayores a punto de jubilarse y 5 millones de baby boomers en camino (Efecto Gray Tsunami⁵⁴)

México está envejeciendo, el Consejo Nacional de Población (CONAPO) menciona que hay alrededor de 9.4 millones de personas mayores de 60 años de edad, esto representa un 8.5% de la totalidad de la población y no solo eso, sino que para las próximas décadas la CONAPO prevé que la tercera parte de los mexicanos será parte de dicho segmento, y lo más importante es que el 85% de ellos va a necesitar la ayuda de personal capacitado para llevar una vida normal.

Ya se ha tocado el tema de la Asociación Mexicana de Asistencia para el Retiro, (AMAR), en esta asociación proyectan que dentro de 10 años se espera la llegada de 5 millones de *baby boomers* en búsqueda de un lugar para retirarse, es por esto la importancia de instalaciones y de atención calificada y especializada, a este suceso de los 5 millones de *baby boomers* se le conoce como *Gray Tsunami*, dicho suceso abrirá las puertas a un segmento de mercado muy grande que cubra

⁵⁴ Efecto *Gray Tsunami*: fenómeno demográfico que se registra en E.U. y Canadá, La gran oleada de *baby boomers* (generación que nació después de la segunda guerra mundial entre 1945 y 1965) que se retirará en los próximos años, representa un reto pero también una ventana de oportunidad para diversos segmentos económicos e industriales.

las necesidades de consumo, recreación y esparcimiento al mismo tiempo y para el cual no se tiene competencia.

2.- Apoyo Económico por parte del Gobierno.

Uno de los principales apoyos que se puede obtener, es por medio del Programa Nacional de Franquicias, que otorga el Gobierno Federal, consiste en obtener un crédito en condiciones preferenciales, en un programa creado para apoyo a emprendedores que deseen adquirir una franquicia, sustituyendo las garantías que exige la banca, por la experiencia de la empresa franquiciante; este apoyo es importante, ya que a los negocios exitosos les otorgan apoyos para el pago de servicios de consultoría, para así convertirse en franquicias con lo cual se logra replicar un modelo de negocio ya probado.

A manera de ejemplo, los apoyos económicos municipales como es el caso del apoyo a empresas turísticas de Michoacán, que tan solo en el 2009, se brindó un apoyo económico de 10 millones de pesos, 5 millones por parte del gobierno federal y 5 millones por parte del Estado, otorgados a 10 empresas turísticas que aportarán empleos en los diferentes municipios de la localidad; también existe el FONAES, el Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad⁵⁵ es un organismo descentralizado de la Secretaría de Economía que atiende las iniciativas productivas, individuales y colectivas, de emprendedores de escasos recursos mediante el apoyo a proyectos productivos, la constitución y consolidación de empresas sociales y la participación en esquemas de financiamiento social; la cual promueve y fomenta el impacto en el desarrollo local y regional brindando apoyos de hasta 3 millones de pesos, programa que va dirigido a los objetivos de una comunidad de retiro sostenible; también es posible encontrar apoyos en el Fondo PyMES, SEDESOL (Secretaría de Desarrollo Social), entre otros.

⁵⁵ Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad <http://www.fonaes.gob.mx/que-es-fonaes.html>

3.- México es un país con riqueza natural

Actualmente existe una gran difusión de sitios turísticos por parte de los diferentes estados que conforman este país, afortunadamente vivimos en un país lleno de riquezas naturales, la ubicación geográfica, permite la diversidad de climas y recursos naturales que debemos cuidar, lo anterior ofrece muchas oportunidades de desarrollo y a su vez confiere una gran responsabilidad como custodios de la naturaleza; al tener diversidad de clima, flora y fauna así como de alimentos, es un país con muchos atractivos turísticos, razón por la cual los extranjeros prefieren venir a radicar en nuestro país para su retiro.

4.- País con 26 patrimonios de la humanidad nombrados por la UNESCO.

México es uno de los países con más patrimonios de la humanidad, cuenta con 26 sitios declarados como patrimonio de la humanidad por la UNESCO, lo que lo convierte en uno de los países con mayor cantidad de joyas mundiales ubicados en su territorio, tan solo después de Italia y España⁵⁶, algunos de estos patrimonios son:

- Sian Ka'an (Quintana Roo)
- Palenque (Chiapas)
- Universidad Nacional Autónoma de México, CU (D.F.)
- Centro Histórico de la Ciudad de México. (D.F.)
- Monte Albán (Oaxaca)
- Chichen-Itzá (Yucatán)
- El Tajín (Veracruz)
- Xochicalco (Morelos)
- Entre otras.

⁵⁶ Organización de las Naciones Unidas, para la Educación, la Ciencia y la Cultura
http://portal.unesco.org/culture/es/ev.phpURL_ID=34323&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

Estas bellezas naturales logran que el turismo crezca y permite que muchos extranjeros vengan a México a conocerlos, así como también motiva a que los mexicanos las visiten y luchan por conservar su estado natural y la belleza que poseen en sus características.

5.- Creación o mejora de productos turísticos.

Es decir Implementación de rutas turísticas para retirados, no solo en el estado en que la comunidad se encuentre y turismo de la salud que se integre a las comunidades de retiro, como un servicio adicional, ya que se cuente con la infraestructura se puede ofrecer este tipo de turismo para cuidados paliativos o centros de día.

6.- País donde los extranjeros pueden sobrevivir con 1500 USD mensuales

Derivado de la situación económica de México y la posición del peso frente al dólar, los extranjeros, principalmente los Norteamericanos logran sobrevivir en nuestro país con pocos recursos, según el Presidente de la Asociación Mexicana de Asistencia en el Retiro (AMAR), Javier Govi, comenta que en promedio, el gasto mensual por persona de un extranjero en Jalisco⁵⁷ es de mil 500 dólares mensuales durante su estancia en México.

6.- Legislación a favor del cuidado de los adultos mayores.

Como ya se ha citado previamente, el código civil obliga a los hijos a dar pensión alimenticia a los padres, esto brinda a la comunidad de retiro la posibilidad de ofrecer asesoría legal, que permita a los adultos mayores entender y enfrentar este tipo de problemas, para exigir a sus descendientes directos sus derechos, contando también con la Ley de los Derechos de la Personas Adultas⁵⁸ que busca

⁵⁷Diario de Yucatán, Migración, Arriban a México cada año cerca de 800 mil extranjeros retirados. <http://www.yucatan.com.mx/20110513/nota-13/120090--arriban-a-mexico-cada-ano-cerca-de-800-mil-extranjeros-retirados.htm>

⁵⁸ Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Ley de los Derechos de las Personas Adultas. Texto Vigente. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/245.pdf>

garantizar el ejercicio de los derechos de las personas adultas mayores, así como establecer las bases y disposiciones para su cumplimiento.

7.-Reconocimientos del Gobierno por ser empresa verde o socialmente responsable.

En estas épocas de globalización, y de una explotación de los recursos naturales sin cuidado alguno, es importante los reconocimientos que el gobierno otorga a las empresas que son socialmente responsables, que piensan tanto en la sociedad, economía y en la conservación del medio ambiente al momento de cumplir con un conjunto de normas y principios referentes a la realidad social, económica y ambiental, demostrando que la empresa genera valores y los demuestra.

Una entidad que es Socialmente Responsable va a establecer prioridades como estándares en la cultura de la organización, a través de una producción ética, moral y con valor. Estas acciones son:

- Dignidad Humana.
- EL bien común
- Principios de Subsidiaridad.
- Participación social.
- Principio de Solidaridad.
- Calidad de Vida
- Cuidado del Medio Ambiente.
- Desarrollo Humano
- Transparencia
- Desarrollo Científico y Ético.

Una empresa que aporta mejoras para el cuidado del medio ambiente y a los que colaboraron para lograr sus objetivos como son, el entorno, la sociedad y hasta las familias de sus trabajadores; y ya que se han cubierto las oportunidades

que el ambiente nos ofrece, es necesario estudiar también las amenazas que el mismo medio ambiente trae consigo y las cuales se deben prevenir para disminuir sus repercusiones, y si es posible evitarlas mejor aún.

Amenazas

1.- La competencia desleal. (Globalización)

Ya se ha tocado el tema de la globalización previamente, México se encuentra bombardeado por un sin número de marcas extranjeras que cada vez es más difícil que una marca mexicana logre tener éxito en nuestro país, derivado a que sus productos pueden ser de mejor calidad pero más caros, o de menor calidad y de menor precio también; existe en nuestro país una competencia que no está equilibrada, marcas que tienen tiempo en el mercado llegan a México con propuestas de productos o servicios que si logran posicionarse, hacen todo lo que este a su alcance para deshacerse de la competencia potencial que se encuentre a su alrededor.

2.- Desastres Naturales.

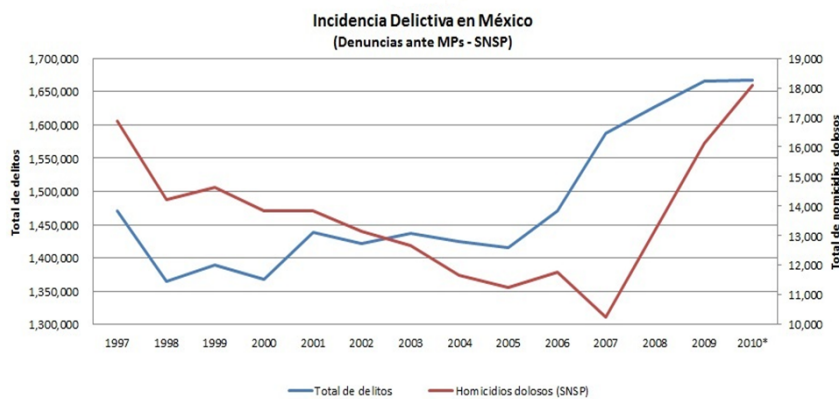
Es necesario tomar en cuenta y de manera muy seria los posibles desastres naturales que puedan ocurrir, y si existe manera de evitarlos o de reducir los riesgos en contra de los adultos mayores, se recomienda estar lo más prevenido posible tanto en infraestructura como en procesos de evacuación y resguardo de las personas que habiten en estas comunidades, es indispensable establecer como prioridad a los posibles habitantes de las diferentes comunidades de retiro.

Es importante que se haga un previo análisis geográfico de las zonas donde se coloquen estas franquicias para evitar deslaves, derrumbes o cualquier otro tipo de accidentes que estén fuera del alcance de la mano del hombre.

3.- La inseguridad del país.

Uno de los principales problemas radica en el ambiente de inseguridad que vivimos, por todos es conocido que la situación dentro del territorio nacional es alarmante, como se muestra en la figura 28, la incidencia delictiva en México para el 2010, y por si esto no fuera suficiente, los medios masivos de comunicación de los diferentes países principalmente norteamericana, se encarga de aumentar información y divulgar situaciones, haciendo que los turistas tanto de Norteamérica como de otros países vecinos analicen seriamente su visita al país, para disminuir esta amenaza se puede enfatizar en la seguridad que las comunidades de retiro tendrían, contando con sistemas de seguridad y personal altamente calificado.

Figura 29. Incidencia delictiva en México. 2010



Fuente: Periódico el economista. Recuperado el 12 de abril de 2011. <http://www.eleconomista.com.mx/taxonomy/term/8781>

4.- Escasa legislación en materia de turismo sostenible, ecoturismo y actividades anexas.

Es necesario revisar la legislación para la creación de establecimientos con oferta de turismos específicos que respondan a motivaciones de una determinada demanda turística en este caso comunidades de retiro.

5.- Al trabajar con gente mayor, no siempre es posible conocer sus reacciones; debe existir un cuidado casi personal.

La personalidad de la gente mayor es muy especial, este segmento de la población se encuentra en un proceso de adaptación de su nuevo estado, a esto se le conoce como la teoría psicosocial de Erikson, según el Autor Erik Erikson (1994) dependiendo de cómo han vivido en su vida, es como usualmente desarrollaran algunos sentimientos, si la han vivido con éxito, desarrollarán la integridad del ego, que se obtiene después de una lucha contra la desesperación por saber si en verdad se ha vivido bien, cuando la desesperación domina, la persona entra en temor de la muerte, y aunque exprese que odia la vida, en el fondo busca volver a vivirla. Estos procesos psicológicos con los que la gente de las comunidades de retiro tienen que tratar, tienen que estar supervisados por personal capacitado para saber cuándo es necesario intervenir y cuando ya es tarea de los psicólogos, para iniciar terapia con los adultos. Cuando el adulto es sabio, aceptará el cambio y sabrá cuando oponerse al mismo, cuando sentarse a escuchar y cuando luchar.

Y finalmente la idiosincrasia nacional, la cual pospondremos para el siguiente inciso, ya que interviene la sociedad y los particulares, al momento de la toma de decisiones en cuanto a qué hacer con el adulto mayor, o al momento de no saber si es bueno separarse de ellos, ya que en nuestro país, se tiene una educación diferente a la que se tiene en la población norteamericana.

Dentro del análisis de las amenazas se encontró, que el tema de la necesidad social es una premisa para el desarrollo de comunidades de retiro en el país,

Particulares (Necesidad Social).

El cuidado de la gente adulta, al menos en nuestro país, se ha convertido en un problema, y nos podemos dar cuenta por una nota dada a conocer por el diario electrónico Metrópoli el cual menciona lo siguiente a cerca del incremento en el maltrato y la actitud de excluir a los adultos mayores por parte de las familias:

El sesenta por ciento de los adultos mayores, cada vez recibe menor atención a sus necesidades a causa de la modernidad que afecta el ritmo de trabajo en que se encuentra este grupo de la población, quienes sufren de violencia en diversas modalidades.

Lo anterior fue dado a conocer por la delegada del Instituto Nacional Para los Adultos Mayores, (INAPAM), Solís Martínez⁵⁹ explicó que ese grupo de población a pesar de que se les otorga un cuarto dentro de los hogares, sigue siendo relegada de la atención que deberían de recibir. En ese sentido calificó de alarmante que el 60% de los adultos mayores se encuentre desatendido, además de la explotación y maltratos que sufren por parte de sus propios familiares.

Solís Martínez expuso que pese a ello, las víctimas no presentan las denuncias, el adulto mayor no siempre denuncia porque no quiere al final de cuentas que a su hijo o a su familiar se le sancione de alguna manera.

“Que más justificación que la de un 60% de adultos mayores desatendidos, y solo 15 casos de violencia presentados en 2010”, los adultos mayores necesitan sentirse integrados, y una buena opción para lograr este sentimiento es el integrarse a una comunidad de retiro, donde la comunidad se ocupe de asesorarles para tramites como son las pensiones o apoyos económicos, siempre con toda la transparencia posible y a disposición del adulto mayor.

Y es este punto el que abre nuestro último punto del cuadrante de las amenazas de nuestra matriz FODA, la cual se analizará a continuación:

6.- Idiosincrasia Nacional.

Lamentablemente las dos partes en esta discusión familiar tienen una idea que puede llegar a perjudicar la decisión de acudir a una comunidad de retiro, existe

⁵⁹ Metrópoli, Diario libre de Tamaulipas, <http://www.metropolitamaulipas.com/?p=10195>

una idiosincrasia nacional que visualiza a los adultos mayores como un estorbo por parte de las familias y desde la otra perspectiva los adultos mayores necesitan sentirse integrados, así es que prefieren estar en malas condiciones, pero seguir en contacto con sus familiares.

Caso contrario el de las familias americanas, en donde en la mayoría de los casos, los hijos parten a la universidad y continúan su vida fuera de casa, visitan a sus padres pero ya no tienen esa dependencia de estar con ellos, es por eso que les es más fácil a los *baby boomers* trasladarse a otro país donde puedan gozar del fruto de su esfuerzo laboral, caso contrario el sector de tercera edad en este país vive con pensiones muy bajas, existiendo más de 2.5 millones de jubilados; con pensiones que van desde \$835 a hasta \$1,200⁶⁰ pesos mensuales.

Ahora bien, en el apartado que habla de las franquicias, el cual menciona “la adecuación a los alcances del cliente”, una de las estrategias que más puede retribuir y con la cual se lograría una simpatía mayor por los adultos mayores mexicanos, es a través de una preferencia por clientes nacionales.

Entonces un opción sería colocar una comunidad de retiro turística sostenible para gente de recursos clase media, esta premisa abre una área de oportunidad para este trabajo de investigación, es de suma importancia analizar de manera específica y detallada la demanda nacional, una vez analizado el macro y microentorno, se podría conocer la factibilidad de esta posibilidad.

Ahora bien, es necesario también tomar en cuenta las debilidades que se tienen, y lo más importante es reconocer la manera de reducirlas al máximo, y una de las principales debilidades es la del monto de la inversión, sin embargo ya se han planteado diferentes maneras de sobrellevar esta debilidad; de esta manera analizaremos cada una de las debilidades que se encuentran en la matriz.

⁶⁰Instituto Mexicano del Seguro Social, Pensiones y subsidios.
http://www.imss.gob.mx/Pensionesysubsidios/c_cesantia.htm

Debilidades.

1.- Instalaciones de alto costo.

García Nieto (2011), que es socio del Estudio de Arquitectura Natural, una firma especializada en diseño e imagen de proyectos, menciona que para invertir en una construcción de este tipo se define según el tamaño del terreno o del inmueble; menciona que si tenemos por ejemplo una superficie de 150 a 250m² el costo asciende a unos \$500 mil pesos, mientras que para la adaptación de la vivienda que cubra las normas antes estudiadas, no rebasa los \$100.000 pesos.

El autor también propone tres estrategias para generar ingresos por medio de las instalaciones de la comunidad y así bajar el costo de las instalaciones que se necesitan en estos centros:

- Incluir espacios para anunciar productos para este segmento dentro de la comunidad, y con esto adquirir capital que permita ir expandiendo la comunidad a medida que se vayan adquiriendo los recursos.
- Crear planes de previo pago, para las personas que están a 5 años de jubilarse, para que exista una forma de ir pagando ciertas cantidades que le permitan adquirir un lugar en la comunidad.
- Incluir algunas empresas destinadas a la alimentación de los adultos mayores, es decir, cadenas de restaurantes especializadas, que coloquen pequeñas franquicias dentro de la comunidad.

Estas son algunas de las estrategias que se pueden utilizar para financiar la comunidad, además de una renta mensual, semestral o anual, que se cobre a los residentes de las comunidades.

2.- Desacuerdos con las personas de las regiones anfitrionas.

Al ser una empresa socialmente responsable, la posibilidad disminuye, ya que se debe cumplir con los ordenamientos locales y estatales, uno de los principales objetivos será el de vivir en armonía con el medio ambiente y con las sociedades locales, lo que permitirá una simpatía con la localidad, sin embargo si se llegará a dar el caso, se propone un diálogo abierto con la comunidad para satisfacer incomodidades.

3.-Carreteras y caminos que por el estado que guardan, dificultan el turismo carretero.

Puentes, caminos y demás comunicaciones están bajo el control de secretarías diferentes a la responsable del turismo en México (SECTUR) y en consecuencia con injerencia limitada para este campo.

4.- El alto costo del personal.

Hay que tomar en cuenta que la gente que se va a necesitar para administrar el lugar, debe tener preparación y capacitación, esto incrementa el costo de sus salarios, en la revista *Entrepreneur* podemos encontrar un artículo publicado por Castaños Rocha (2011) quien al hablar de las posibilidades de abrir una casa de retiro dice lo siguiente:

“Estos profesionales cobran honorarios de \$400 a \$1,000 por cuatro visitas al mes. El sueldo para los cuidadores (o auxiliares de enfermería), la cocinera y el empleado de limpieza/recamarero se encuentran en un rango de \$2,500 a \$3,000, mientras que para una enfermera es de \$6,000 mensuales, según lo establece la Comisión Nacional de Salarios Mínimos”.

Aunado a este perfil, los trabajadores deberán estar capacitados y contar con vocación para tratar a los adultos mayores. Esto es particularmente importante al momento de ayudarlos a controlar un ataque de ansiedad o identificar las molestias por las cuales dejan de comer o de participar en alguna actividad. Así, un

equipo humano –con trato cortés y sensible– es el elemento clave para dar confianza a los familiares, mostrando que el lugar es seguro y profesional. Castaños Rocha (2011) subraya que “se puede hacer una magnífica empresa de un geriátrico”.

La autora también comenta que la manutención de un adulto mayor requiere de entre \$10,000 y \$12,000 mensuales –si están sanos–. Pero si padece alguna enfermedad o necesita cierto medicamento, su costo de vida se eleva a unos \$20,000 o \$25,000. Esta cifra se duplica si vive en casa, ya que se tiene que pagar a una enfermera que lo cuide las 24 horas, lo alimente, lo asee y supervise la toma de sus medicinas o sus visitas al doctor.

Lo anterior brinda una idea más amplia de la forma en cómo estaría constituida la nómina de la franquicia, sin embargo, podemos utilizar estrategias operacionales como el llamado *outsourcing*.

5.- La gente mayor puede ser sujeto de abusos físicos o de robo por parte de los trabajadores.

Por último, es conocido el abuso de los adultos mayores en asilos, se aprovechan de su situación para hacer uso de violencia, extorsionarlos o mantenerlos en una vida de miedo y angustia a través del abuso físico y mental, de esta manera, que es de suma importancia mantener una estricta vigilancia por medio de cámaras de video vigilancia para supervisar el trato que se les da a los adultos.

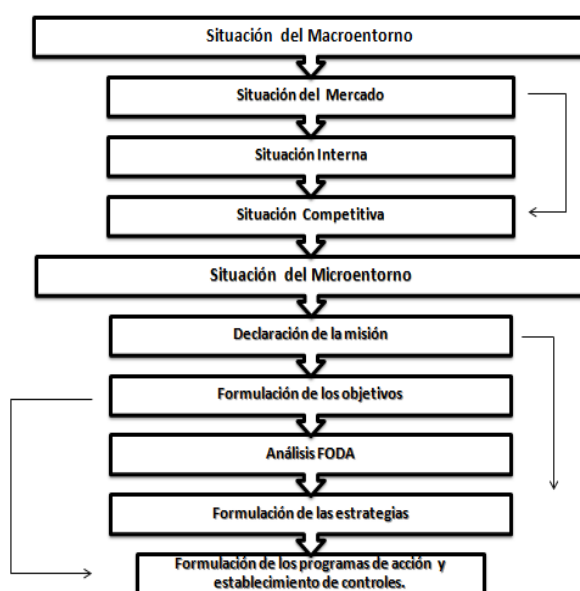
Una casa de retiro debe proporcionar no solo un mejor ambiente para los adultos mayores, sino un sentimiento de seguridad que les permita desenvolverse ya que van a estar en contacto con personas de su misma generación e ideas parecidas. Así mismo, tendrá mejores cuidados al estar 100% supervisados por

gente especializada que al mismo tiempo se encuentre vigilada para evitar casos de violencia dentro de las instalaciones.

Formulación de la Estrategia.

De acuerdo a la figura 19. Que muestra el modelo de estrategia basado en una matriz FODA, y que en los primeros dos capítulos de este trabajo, se desarrollo la situación actual del macroentorno y microentorno, es necesario iniciar la segunda parte de la estrategia.

Figura. 19. Modelo de estrategia, basado en matriz FODA.



Fuente: Elaboración propia 2011.

Declaración de la misión:

Estructurar una estrategia de turismo sostenible, a través de las comunidades de retiro en México

Formulación de los objetivos

La estrategia tiene por objetivos:

- Analizar las áreas geográficas que ya cuentan con comunidades de retiro, y conocer como utilizan y/o aplican sus procesos de tecnología social y de información, interpretación y comunicación para un aprovechamiento turístico responsable.
- Contribuir a mejorar las condiciones de vida de las comunidades locales (municipios, estados) elevando la productividad económica para generar capacidades que les permitan crear y acceder a nuevos puestos de trabajo.
- Capacidad para motivar flujos de turistas (internacionales, nacionales, regionales o locales).
- Identificar el potencial de actividades turísticas de calidad de las regiones, para que esto represente un valor agregado a las comunidades de retiro.
- Analizar la estacionalidad: Grado de concentración del flujo turístico para determinar las zonas de mayor tráfico.
- Analizar la infraestructura y equipamiento turístico en los municipios para conocer si pueden albergar las comunidades de Retiro.
- Evaluar las facilidades y servicios de apoyo turístico, para determinar si están enfocadas a las necesidades de servicios de salud y protección civil.

Análisis de matriz de impacto cruzado FODA.

A continuación se muestra en la figura 30, la llamada matriz de impacto cruzado, en donde se construyen las acciones a implementar.

Figura 30. Matriz de Impacto Cruzado FODA.

<p style="text-align: center;">Fortalezas Debilidades</p> <p style="text-align: center;">Oportunidades Amenazas</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal profesional capacitado en el área de desempeño de la empresa. 2. Instalaciones adecuadas 3. Capacidad de adecuación a los alcances del cliente. 4. Diferentes fuentes de financiamiento. 5. Casas de retiro que consumen productos 100% reciclables. 6. Uso de energías alternas. 7. Respeto a la integridad cultural, Procesos ecológicos, Diversidad biológica y los sistemas de soporte de vida. 8. Satisfacer las necesidades económicas sociales y estéticas de la comunidad anfitriona. 9. Conocimiento de la composición de la demanda. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones de alto costo. 2. Desacuerdos con las personas de las regiones anfitrionas. 3. Carreteras y caminos que por el estado que guardan, dificultan el turismo carretero. 4. Alto costo de la mano de obra 5. Los adultos mayores pueden ser sujetos a abusos físicos o robo por parte de los trabajadores.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 76 millones de adultos mayores a punto de jubilarse. 2. Apoyo económico por parte del Gobierno 3. País con riquezas naturales. 4. País con mas patrimonios de la humanidad, nombrado por la UNESCO. 5. Creación o mejora de productos turísticos 6. El monto de las pensiones de los extranjeros, les permite vivir cómodamente en México. 7. Legislación a favor del cuidado de los adultos mayores. 8. Reconocimiento Gubernamental por ser empresa verde y/o ESR. 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Difundir a las comunidades de retiro, como negocios rentables. (F4,F8,O1,O2,O8) 2. Promover bienestar de la comunidad de Retiro. (F3,O6,O7) 3. Generar prosperidad a nivel local. (F7, F8, O5,) 4. Cuidar la riqueza cultural por medio de difusión. (F5,O3,O4,O8) 5. Calidad del empleo (F1,F2,O1,O2) 6. Integridad física e igualdad social, para los adultos mayores. (F1,F2,F9,O1,O7) 7. Eficiencia en la utilización de los recursos naturales y pureza ambiental. (F5,F6,F7,O3,O5) 8. Control local (en cuanto a recursos que se generen) (F4,F9,O2,O6) 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear programas para que las PyMES logren una diferencia positiva dentro del entorno global. (D1, D4,A1) 2. Difusión y sensibilización de las posibilidades tecnológicas entre las empresas y entidades gubernamentales que operan el sector turístico en los municipios. (A4,D2) 3. Embellecimiento de los entornos y accesos a los recursos. (D2,D3,A4) 4. Implementación de sistemas y herramientas para la sostenibilidad medioambiental. (A4, D1, D2,D3) 5. Creación de oferta complementaria. (D1,D2,D4,A3,A6) 6. Sistema de protección legal dentro de las comunidades de retiro, para el cuidado de los adultos mayores. (A5,A6,D5) 7. Es necesario realizar una investigación geronto-geriátrica, para conocer las características del ambiente psicosocial, calidad de vida: necesidades y calidad de los servicios de salud. (A5,A6,D5)
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal (Globalización) 2. Desastres naturales 3. Inseguridad del país 4. Escasa legislación en materia de turismo sostenible, ecoturismo y actividades anexas. 5. Al trabajar con gente mayor no se sabe como va a reaccionar, ya que debe existir un cuidado personalizado. 6. Idiosincrasia Nacional 		

Fuente: Elaboración propia 2011. Basada en modelo de Valdés Hernández, Luis Alfredo, "Planeación estratégica con enfoque sistémico", UNAM- FAC 2005.

Formulación de las estrategias:

A continuación se detallaran las estrategias FO (Ofensivas) como se muestra en la figura 31.

Figura 31. Matriz de Impacto Cruzado FODA. Estrategias FO.

- Estrategias FO**
1. Difundir a las comunidades de retiro, como negocios rentables. (F4,F8,O1,O2,O8)
 2. Promover bienestar de la comunidad de Retiro. (F3,O6,O7)
 3. Generar prosperidad a nivel local. (F7, F8, O5,)
 4. Cuidar la riqueza cultural por medio de difusión. (F5,O3.O4,O8)
 5. Calidad del empleo (F1,F2,O1,O2)
 6. Integridad física e igualdad social, para los adultos mayores. (F1,F2,F9,O1,O7)
 7. Eficiencia en la utilización de los recursos naturales y pureza ambiental. (F5,F6,F7,O3,O5)
 8. Control local (en cuanto a recursos que se generen) (F4,F9,O2,O6)

Fuente: Elaboración propia 2011. Basado en modelo de Valdés Hernández, Luis Alfredo, "Planeación estratégica con enfoque sistémico", UNAM- FAC 2005.

FO: Fortalezas y Oportunidades:

Estrategia: Difundir

Finalidad: Difundir a las comunidades de retiro, como negocios rentables: tomando como ejemplo, los programas de apoyo que brinda la Secretaría de Economía, y los programas de desarrollo a nivel estatal y municipal, otra forma de difusión seria el participar dentro de las ferias de emprendedores o incubadoras de empresas.

Estrategia: Promover el bienestar de la comunidad de Retiro:

Finalidad: este punto está dividido entre la parte física-mental ya que es necesario contar con programas de desarrollo social y cuidado de la salud, que integren a este sector de la población en las campañas pre-establecidas por la Secretaria de Salud y SEDESOL.

Estrategia: Generar prosperidad

Finalidad: Generar prosperidad a nivel local y Calidad de Empleo: de acuerdo al punto uno de la lista de FO, es importante que se integren a los programas de apoyo económico, pero además que se genere empleo y oportunidades de iniciar pequeños negocios para las comunidades o municipios en donde se establezca la comunidad de retiro.

Estrategia: Cuidar la riqueza cultural

Finalidad: por medio de difusión; promover los atractivos turísticos de las regiones en donde se desarrollen las comunidades, a través de las oficinas municipales como primera instancia y las comunidades de retiro, posteriormente a nivel estatal; dicha promoción deberá contar con información sobre, como proteger el ambiente y contribuir a mejorarlo, además de integrar al gobierno con la iniciativa privada.

Estrategia: Integridad física e igualdad social,

Finalidad: Integridad física e igualdad social, para los adultos mayores: las comunidades deberán contar con personal calificado en gerontología y geriatría para ofrecer servicios de calidad, esto con el objetivo de integrar a este sector de la población a un mejor nivel de vida.

Estrategia: Eficiencia en la utilización de los recursos naturales

Finalidad: eficiencia en la utilización de los recursos naturales y pureza ambiental: el turismo debe ayudar a las personas a llevar una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza, además de contribuir a la conservación, protección y restablecimiento de los ecosistemas de la tierra, de lo contrario los impactos más importantes que genera la falta de responsabilidad ambiental son:

- La pérdida de suelo.
- La pérdida de arenas costeras.

- La degradación del paisaje.
- La sobreexplotación y/o contaminación de ríos, lagunas, acuíferos, etc.
- El aumento exagerado del consumo de energía
- El incremento del costo de vida para la población local.
- La contribución al cambio climático (por ejemplo, el transporte de alimentos y otros insumos desde lugares alejados).

Estrategia: Control local (en cuanto a recursos que se generen):

Finalidad: los problemas así como las ganancias, del desarrollo turístico deberán tratarse con la participación de los ciudadanos interesados, esto con la adopción de las decisiones de planificación adecuadas a escala local.

Para finalizar este análisis se detallaran las DA, debilidades y amenazas dentro de la matriz de impacto cruzado, como a continuación muestra la figura 32.

Figura 32. Matriz de Impacto Cruzado FODA. Estrategias DA

- Estrategias DA**
1. Crear programas para que las PYMES logren una diferencia positiva dentro del entorno global. (D1, D4,A1)
 2. Difusión y sensibilización de las posibilidades tecnológicas entre las empresas y entidades gubernamentales que operan el sector turístico en los municipios. (A4,D2)
 3. Embellecimiento de los entornos y accesos a los recursos. (D2,D3,A4)
 4. Implementación de sistemas y herramientas para la sostenibilidad medioambiental. (A4, D1, D2,D3)
 5. Creación de oferta complementaria. (D1,D2,D4,A3,A6)
 6. Sistema de protección legal dentro de las comunidades de retiro, para el cuidado de los adultos mayores. (A5,A6,D5)
 7. Es necesario realizar una investigación geronto-geriátrica, para conocer las características del ambiente psicosocial, calidad de vida: necesidades y calidad de los servicios de salud. (A5,A6,D5)

Fuente: Elaboración propia. 2011 Basado en modelo de Valdés Hernández, Luis Alfredo, "Planeación estratégica con enfoque sistémico", UNAM- FAC 2005.

DA: Debilidades y Amenazas

Estrategia: Crear programas para las PYMES

Finalidad: para que logren una diferencia positiva dentro del entorno global: apoyándose en la Secretaría de Economía, a nivel federal pero también a nivel estatal y municipal, se asigna presupuesto para promover que este tipo de programas se lleve a cabo, y se genere no sólo trabajo si no conocimiento y uso de tecnología.

Estrategia: Crear programas de vinculación entre la Industria y el gobierno,

Finalidad: debido a que la sustentabilidad está relacionada con asuntos de responsabilidad pública: ya que los gobiernos disponen de los principales instrumentos que se pueden utilizar para progresar, tales como la capacidad de reglamentar, ofrecer incentivos económicos y utilizar los recursos e instituciones para la promoción y difusión de las prácticas adecuadas.

Estrategia: Difusión y sensibilización de las posibilidades tecnológicas

Finalidad: la difusión será entre las empresas y entidades gubernamentales que operan el sector turístico en los municipios, para Incorporar sistemas para la innovación tecnológica en la gestión de las actividades turísticas, también será necesario incorporar tecnología para la promoción y comercialización de la oferta, es decir fomentar nuevas tendencias de mercadotecnia, por citar un ejemplo las redes sociales).

Estrategia: Embellecimiento de los entornos y accesos a los recursos;

Finalidad: en este apartado es necesario incluir la eliminación de cableado, recuperación de elementos de la arquitectura tradicional y mejora de los sistemas de señalización turística.

Estrategia: Implementación de sistemas y herramientas para la sostenibilidad medioambiental.

Finalidad: la implementación de sistemas será utilizada para gestionar en las comunidades o empresas turísticas, que trabajen en sus procesos y procedimientos para la obtención de certificaciones o distintivos, adaptación de instalaciones dirigidas a la instalación de energías no contaminantes, sistemas de ahorro energético y de agua, sistemas de depuración o reciclado de residuos, reducción de la contaminación acústica o lumínica y de seguridad o contra incendios.

Estrategia: Creación de oferta complementaria.

Finalidad: Crear ofertas para que se integren a la infraestructura de las comunidades de retiro, por ejemplo la promoción del turismo de la salud.

Estrategia: Implementar un sistema de protección legal

Finalidad: la implementación es necesario desarrollarla dentro de las comunidades de retiro, para el cuidado de los adultos mayores: con la intención de proteger de inicio su integridad física y mental para ofrecerles mejores condiciones de vida, pero también en aspectos legales como herencias, testamentos y pensiones, entre otras.

Estrategia: Realizar una investigación geronto-geriátrica.

Finalidad: para conocer las características del ambiente psicosocial, calidad de vida, necesidades y calidad de los servicios de salud: este es el punto de partida dentro de la estrategia que se propone, debido a que este sector está en constante crecimiento, será necesario contar con la investigación que se menciona al inicio del párrafo, esto dará las pautas para reconocer las oportunidades para generar negocio, conocer las necesidades sociales y desarrollar o mejorar los planes ya establecidos y finalmente brindara información de que es lo que se necesita modificar o proponer en la normatividad existe para este sector.

A partir del planteamiento de la matriz de impacto cruzado, se concluye que la estrategia estará orientada a:

Promover el desarrollo sostenible, con énfasis en el turismo sustentable ya que se trata de una de las actividades con mayor potencial, tanto para incentivar con su práctica a las pequeñas empresas, como para crear condiciones que puedan impactar socialmente de modo positivo en las comunidades del entorno.

El desarrollo de una estrategia de turismo sostenible requiere de un proceso participativo que engloba un conjunto de agentes interesados con el fin de lograr su adhesión y compromiso para la puesta en marcha de los proyectos, dicho proceso deberá ser a largo plazo, ya que la intervención, en las comunidades locales y los cambios que estos implican, son lentos por lo que se demanda de los actores un vínculo y los posibles acuerdos que van más allá de la duración del proyecto

También está orientada a cambiar el concepto de relación entre turismo y ambiente, el cual está restringido a entender sólo como la sostenibilidad del ambiente físico y cultural ante la práctica turística, para dar paso a la de un aprovechamiento inteligente y responsable de los recursos, optimizando su observación, mediante la incorporación de información ambiental y cultural, a modo de facilitar su interpretación por parte de los usuarios.

Finalmente se enfoca en proveer herramientas para mejorar en las localidades las funciones de protección y conservación del patrimonio cultural y ecológico de los lugares.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

Es indispensable e importante comenzar a pensar en la sostenibilidad de las organizaciones, lograr un equilibrio entre los intereses sociales, económicos y ecológicos, les va a permitir crear un vínculo con estos sectores, teniendo el apoyo de la sociedad cuando se necesite y aportando un bien al medio ambiente, al momento de tener una perspectiva turística, se deben llevar a cabo las actividades recreativas y culturales teniendo en mente siempre la conservación y el cuidado del valor que guarda el medio ambiente y la cultura regional, si se quiere tener un futuro próspero.

Trabajar sobre la premisa que el turismo ofrece, ya que el turismo no solo es generador de fuentes de empleo, ya que es una visión limitativa, el turismo es factor de desarrollo para que las regiones (Estados y municipios) además de ser empleadas sean emprendedoras y empleadoras.

Las condiciones del mercado se encuentran en constante cambio, México es considerado un país de jóvenes, sin embargo, en 10 o 15 años cuando el país sea considerado como maduro, existirá un fenómeno conocido como el *Gray Tsunami*, que no es otra cosa que un fenómeno demográfico que se registra en los países del norte principalmente, se prevé que para el 2015 existirán de 76 a 78 millones de personas que sobrepasen la edad de los 50, tan solo en los Estados Unidos, y alrededor de 12 millones por parte de Canadá, todos estos con una suma potencial de dinero, y con intenciones de venir a nuestro país a vivir su retiro.

Se estima que una pareja de *Baby Boomers* tiene gastos en promedio de 3 a 4 mil dólares al mes, además esta pareja continua generando ingresos, a través de trabajos vía internet o en pequeños negocios que aún tienen a su cargo; este segmento va a crecer y los diferentes gastos e inversiones que hagan en nuestro

país estarán sujetos a las condiciones del entorno en donde estén disfrutando su retiro.

No se debe olvidar el respeto a la integridad cultural de la zona, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y el sistema de soporte de la vida.

El avance tecnológico es un factor muy importante ya que ha generado turistas que buscan escenarios naturales y alejados de la saturación tecnológica o de los grandes complejos comerciales, pero al mismo tiempo, los ha hecho más exigentes de la calidad en los servicios, esto abre oportunidades para este nicho de mercado, se debe aprovechar el contacto que este sector tiene con la tecnología y la posibilidad de integrarlo a su forma de vida.

Al formular una estrategia de turismo sostenible, a través de las comunidades de retiro en México, se busca una satisfacción de 3 puntos principalmente, la satisfacción de las necesidades económicas, la satisfacción de necesidades sociales y la satisfacción de las necesidades estéticas o ambientales de la localidad anfitriona.



Los mexicanos tenemos un sin fin de características que forman toda una cultura, la idiosincrasia identifica claramente similitudes de comportamiento en las costumbres sociales, en el desempeño profesional y en los aspectos culturales. Las relaciones que se establecen entre los grupos humanos según su idiosincrasia, son capaces de influir en el comportamiento individual de las

personas, por lo anterior concluimos que la idiosincrasia nacional es muy severa con los adultos mayores, por lo regular el anciano es relegado por su familia, por lo anterior es importante que cuenten con un sistema de protección legal dentro o fuera de las comunidades de retiro. Si la decisión del adulto mayor es vivir en las comunidades, es importante que el sistema legal este adecuado a sus necesidades y que opere de manera adecuada dentro de estos centros, esto con el fin de evitar que el adulto mayor sea víctima de abusos.

En general la estrategia que se propone se identifica con la necesidad de una política pública en el sentido de fomentar programas y financiamientos para todas aquellas personas que quieran brindar este tipo de servicios de casas o comunidades de retiro.

Es un hecho que si no tenemos accidente alguno que nos lleve a la muerte, todos y cada uno de nosotros volveremos a estar tan indefensos como en la infancia y en ocasiones como en la época de lactancia; de lo anterior, que es necesario la existencia de una política pública que revise la situación de los ancianos, a fin de que no sean objeto de deshumanización.

En el capítulo tercero se fijan los puntos principales de la estrategia que se propone utilizando una matriz FODA donde se señalan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que puede resultar en una oportunidad de negocio en replica. (Franquicia).

Por lo anterior es importante comentar que la viabilidad económica del turismo depende fuertemente del mantenimiento de la calidad del medioambiente local; así como la satisfacción del visitante (adultos mayores) la cual consiste fundamentalmente, en cubrir sus necesidades y motivaciones proporcionando oportunidades sociales a la comunidad.

El bienestar de los adultos mayores dentro de la comunidad de retiro, la cual se considera como un objetivo social, está relacionado con la gestión de los recursos medioambientales su uso y aplicación.

Este país tiene una gran oportunidad de aprovechar las tendencias de la demanda al adecuar los productos turísticos a las necesidades del nicho de mercado que estamos proponiendo, transferencia de tecnología economías de escala, investigación y desarrollo son solo algunos beneficios que se suman a la estrategia, esto dará como resultado mayores flujos de turismo y aumento en la derrama de divisas para los municipios en donde se genere una comunidad de retiro.

Recomendaciones:

Al incrementarse el turismo de manera constante a nivel local, es necesario establecer normas, criterios y metodologías, que contribuyan, de manera práctica e inmediata, aunque igualmente a mediano y largo plazo, a llevar adelante una estrategia de turismo sostenible.

En el campo del turismo, enfocarse al desarrollo sostenible trae ventajas significativas para los diferentes actores, puesto que está situación de estimular nuevas oportunidades de crecimiento económico, como lo son las comunidades de retiro, mejoraría el entorno social en donde se desarrollen.

A continuación se presenta un cuadro de acciones concretas para el turismo sostenible, se plantea este análisis en 7 rubros, los cuales se consideran de mayor importancia y aplicación para el tema que nos ocupa en esta investigación.

Figura 33. Acciones concretas para un Turismo Sostenible

Agua	<ul style="list-style-type: none"> • Medir consumo de agua, y contar con sistemas de evaluación de resultados sobre uso y ahorro. • Difusión del cuidado del agua. • Control de fugas.
Energía	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar mecanismos para el registro y uso del consumo de energía. • En la medida de lo posible usar fuentes de energía renovable. • Máximo aprovechamiento de calefacción y ventilación. (solar, orientación de edificios, etc.) • Apagar equipos electrónicos, mantenimiento a los equipos electrónicos.
Áreas naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Conservación y manejo adecuado de las áreas verdes y reservas naturales. • Programas de limpieza, en áreas naturales, como por ejemplo, playas, ríos, jardines, etc. • Evitar agroquímicos para el mantenimiento de las áreas verdes.
Contaminación	<ul style="list-style-type: none"> • Separación de desechos • Evitar compra de insumos que producen desechos • Reciclaje o reutilización del papel. • Evitar contaminación de cuerpos de agua con desechos tóxicos. • Reutilización de aguas residuales, debidamente tratadas. • Uso y adecuada canalización de aguas pluviales. • Minimizar emisiones de gases, aerosoles contaminantes, ruido, etc. • Evitar contaminación de suelo, utilizando productos biodegradables.
Aspectos socioculturales	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones concretas de educación ambiental en las comunidades, como son: apoyo o formación de programas, comités, grupos que enseñen sobre turismo sostenible. • Fomentar el comportamiento responsable del turista e informar sobre regulaciones de áreas protegidas, uso racional del agua y energía, manejo adecuado de desechos. • Apoyar iniciativas de desarrollo sostenible de las comunidades. • Protección del patrimonio histórico y cultural de los sitios a visitar. • Promover el respeto a las culturas y costumbres de las regiones.
Diseño y construcción	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y construcción que sea respetuoso del paisaje. • Facilidades para personas discapacitadas y adultos mayores. • Utilizar técnicas y materiales de construcción que sean amigables con el ambiente.
Salud y seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con condiciones de salud y seguridad necesarias para los visitantes, • Contar con planes de contingencia para emergencias ambientales

Fuente: Elaboración propia 2011.

Además de su crecimiento constante y dinámico, otra razón para prestar una atención especial al turismo en el contexto de la política ambiental, es la relación compleja que existe entre esta actividad y su impacto en el ambiente.

La fortaleza del turismo depende, de la salud del ambiente; dado que un entorno de calidad es un ingrediente fundamental del producto turístico. Desde esta perspectiva, el turismo puede y debe convertirse en un aliado del ambiente en

el que se desarrolla; en una fuerza económica y política de apoyo que asegure la conservación de los espacios y medios que utiliza.

Ahora hablando del mercado meta para las comunidades de retiro, es importante puntualizar que la vulnerabilidad de los adultos mayores debe de analizarse también desde una perspectiva dinámica que considere el final de su vida productiva. Los adultos mayores representan ingresos por beneficios de programas públicos, becas, remesas, donativos y transferencias en especie, entonces se considera como una segunda fuente de ingreso en hogares con algún adulto mayor.

Se enlistan como necesidades básicas de los adultos mayores, las siguientes:

1. Oxigenación.
2. Alimentación.
3. Moverse y mantener posturas adecuadas.
4. Dormir y descansar.
5. Escoger ropa adecuada: vestirse y desvestirse.
6. Mantener la temperatura corporal dentro de los límites normales adecuando la ropa y modificando el ambiente.
7. Mantener la higiene corporal y la integridad de la piel.
8. Evitar los peligros ambientales y lesionar a otras personas.
9. Comunicarse con los demás expresando emociones, necesidades, opiniones o temores.
10. Vivir de acuerdo con sus propios valores y creencias.
11. Ocuparse de algo, de tal forma que su labor tenga un sentido de realización personal.

12. Participar en actividades recreativas.

13. Aprender, descubrir o satisfacer la curiosidad que conduce a un desarrollo normal y a utilizar los recursos disponibles.

Por las necesidades antes citadas, es necesario realizar una valoración de este sector para conocer su entorno y así definir el perfil de consumidor que se pretende captar para las comunidades de retiro, encontramos a continuación dos rubros a considerar:

Valoración integral: que comprende:

- Situación física
- Situación psíquica
- Situación social
- Capacidad funcional

Valoración específica: que comprende:

- Principales preocupaciones
- Historia de salud
- Cambios de la vida reciente
- Actividades diarias
- Modelos cognitivos
- Sistemas de apoyo

Como lo plantea el título de esta investigación, se pretende estructurar una estrategia de Turismo sostenible, a partir del modelo de las comunidades de retiro en México, para la cual fue necesario conocer la importancia del turismo en la economía global para entender la importancia de desarrollar programas de desarrollo sostenible a nivel local, pero también para promover el turismo sustentable a un sector de la población, que ya exige infraestructura especial y de la que desafortunadamente carecemos en la mayoría de los centros turísticos que actualmente operan en nuestro país.

Como se menciona previamente en el cuadro de acciones concretas, es importante que el reconocimiento, el rescate de la identidad cultural de los pueblos, sus costumbres y tradiciones, así como la protección del medio ambiente de sus localidades, sean respetados, esto ayudara a que se abran lazos de colaboración con las regiones y generar programas de turismo sostenible.

Otro aspecto importante a considerar es el tema de la inseguridad, ya que es el mayor reto en 2011, es necesario incrementar la competitividad para hacer más eficiente el producto y lograr que el visitante extranjero gaste más, e implementar reformas que mejoren su estructura

Para el concepto de comunidades de retiro, me encontré con algunas limitaciones, debido a que nuestra cultura, aun no termina de adoptar esta tendencia o nueva forma de vida, a pesar de que nuestra generación de *baby boomers* aun tiene posibilidades de integrarse al fenómeno llamado *Gray Tsunami* y envejecer con dignidad, principio fundamental de las comunidades de retiro.

Es importante generar una mirada diferente sobre los adultos mayores, que los muestra activos y con proyectos, y que derrumbe los prejuicios que dominaron durante décadas y sobre todo rescate los aspectos positivos de la vejez que se vienen fomentando en distintos ámbitos.

La Organización Mundial de la Salud destaca que el envejecimiento de la población es la “historia de éxito de las políticas de salud pública, así como del desarrollo social y económico”. Cada vez más personas que llegan a la vejez, son longevas y tienen mejor calidad de vida; pese a que los adultos mayores de hoy tienen pocas similitudes a un viejo de décadas pasadas, en algunos lugares aún se les sigue encasillando en imágenes obsoletas y negativas.

Por medio del análisis de impacto cruzado de la matriz FODA que se desarrollo en el tercer capítulo, se cumplieron los objetivos de plantear a las comunidades de retiro como un negocio rentable ya que pueden ser comercializadas por medio de franquicias.

Cabe destacar que desde los ámbitos académicos, profesionales y políticos hace tiempo que ya se trabaja en el rescate y la manifestación de los puntos positivos de esta etapa del ciclo de vida. Y una tarea fundamental la realizan todos los días los propios adultos mayores, quienes están rompiendo los viejos modelos de vejez y moldean nuevos, donde se muestran activos, capaces, portadores de experiencia, con ganas de enseñar y aprender y de participar en actividades sociales.

En cuanto a la legislación, en la última década se cambio la mirada sobre la vejez, otorgando cierta ayuda en algunos de los estados de la Republica, es prioridad revisar la normatividad existente, ya que genera cierta protección, pero deja vacios principalmente en tres rubros: Cuidado del adulto mayor, no solo en manutención si no en la parte de salud e integración social, sistema de pensiones y herencias.

El propósito de esta investigación es proponer una solución a nuestra cultura en cuanto a el desarrollo sostenible (Sector Turismo) y el cuidado de nuestros adultos mayores, en realidad aporta una descripción de la situación actual del macro y microentorno, pero también aboga por una nueva actitud para crear consciencia

del futuro, esto en la parte social, en la parte económica, resaltar la oportunidad de negocio con posibilidad de replicarse, al adaptarse el modelo de franquicia.

Mi trayectoria en este campo es corta y mi experiencia es limitada a la elaboración de planes de negocio para las comunidades de retiro en específico en la Región de los Altos de Jalisco, hago alusión a esto porque lo más importante, no sólo es incorporar la práctica a lo aprendido, sino aprender que la práctica conlleva un juicio y éste deberá estar justificado con bases teóricas.

He tenido la oportunidad de escuchar a todas las partes que involucran este tipo de proyectos de inversión, los clientes, los inversionistas, gobiernos locales, protección al ambiente y conjugar este tipo de proyectos no es una tarea sencilla, cuando comencé la fase de búsqueda de información, me encontré con muy poca literatura nacional y contados estudios de este sector.

De mis compañeros y amigos de la Facultad, tome conocimientos y experiencias que me obligan a no dejar este camino de aprendizaje, quiero resaltar la valiosa aportación de mi asesor para terminar este trabajo, en estos momentos tan difíciles, pero también quiero recalcar que a este grupo en especial nos enseñó que la investigación, no es un trámite para obtener un grado académico, por el contrario es el inicio de una metodología de aprendizaje.

La elaboración de este trabajo es el inicio de una reflexión... sobre qué calidad de vida pretendemos alcanzar a la edad de jubilarse o en su caso pensionarse, pero sobre todo sensibilizar al lector sobre la importancia de la prevención.

Bibliografía

Abascal Rojas, Francisco. (2009) *“Como se hace un plan estratégico”*; Escuela Superior de Gestión Empresarial y Marketing, México.

Alba Aldabe, Ma. Cristina. (2004) *“Las Franquicias en México: una nueva visión”*; Universidad Nacional Autónoma de México, 1era Edición.

Ávila Bercial, Reyes. (2002) *“Turismo sostenible”*; México, Editorial IEPALA.

Becerra Jessica, (2010) Agencia Reforma, *“Calculan una escasa pensión para los jubilados”*. Consultado el 18 de abril del 2011.

<http://www.elmanana.com.mx/notas.asp?id=232900>

Boville Luca de Tena, Belén y Sánchez Gonzales, Diego. (2007) *“Planificación territorial y desarrollo sostenible de México”*; México, Editorial La División.

Caimi Mario, 2009, *“Crítica de la razón pura”*. Edición bilingüe. Traducción, estudio preliminar y notas de Mario Caimi. México: FCE, UAM, UNAM.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *“Ley de los Derechos de las Personas Adultas”*. Texto Vigente. Última reforma publicada DOF 24-06-2009. Consultado el 13 de marzo de 2011.

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/245.pdf>

Cappelo, Hector. (2003) *“Nuevos paradigmas entre la frontera Estados Unidos - México”*; Universidad Nacional Autónoma de México, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias.

Carnet, Carlos. (2006) *“La tercera edad”*; España, Editorial Green Power.

Castaños Rocha Nora: “*Abre una casa de Retiro*”: Revista Entrepreneur”; México, Mayo 2011

Cervantes, Carmen María. (2007) “*Amanecer en el Horizonte: Creando Pequeñas Comunidades*”; Washington D.C. Saint Mary’s Peress, USA, Christian Brothers Publication.

Crosby, Arturo. (2006) “*Elementos básicos para un turismo sostenible en las áreas naturales*”; Central Europeo de Formación Ambiental y Turística, Madrid España.

Cumming, E. Henry (1961) W.E. *Growing Old*. Nueva York. Basics Books-.

Fernández López, Javier. (2005) “*Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección*”; México, Editorial Limusa, Tercera Edición.

Francesc Valls, Josep. (2010) “*Gestión de destinos turísticos sostenible*”; México, Editorial JUS. Pag. 123-187.

García Brígida y Ordorica Manuel. 2010 Los grandes problemas de México, Tomo I: Población EDIMPRO, México, D.F.

García Nieto Jorge Alberto (2011) “*Arquitectura Natural: Revista de Arquitectura*”; México.

Gobi Javier. (2010). Diario de Yucatán, Migración, “*Arriban a México cada año cerca de 800 mil extranjeros retirados*”. Consultado el 13 de marzo de 2011. <http://www.yucatan.com.mx/20110513/nota-13/120090--arriban-a-mexico-cada-ano-cerca-de-800-mil-extranjeros-retirados.htm>

González Aranda, Roberto y Carolina Crisorio, Beatriz. (2011) “*Integración en América latina y el Caribe*”; Cooperación Internacional de América Latina, Ediciones UNINORTE.

González Rubiera Sergio E. 2002. "Turismo, beneficio para todos" Siglo Veintiuno Editores. México. ISBN: 968-23-2366-5

Gonzalo Rodo, Benjamín (2003). *"La seguridad social en el mundo"*; México, Editorial siglo XXI.

Graig, Grace y Baucum, Don (2001). *"Desarrollo psicológico"*; México, Pearson Education.

Gurung, Milles (2009). *"Comunidades de retiro los Estados Unidos"*; Estados Unidos, Oxford University Press.

Havighurst, R. (1968) *"Successfull Aging". Processes of Aging*. Vol I, Nueva York, Atherton Press.

Hernández Sampieri, Roberto (1997), *"Metodología de la Investigación"*; México, Editorial McGraw-Hill.

Instituto de Mayores y Servicios Sociales; Abay Analistas Económicos, (2010) *"La participación social de las personas mayores"*; Instituto de Educación Política Social y de deporte, Gobierno de España.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011) "indicadores trimestrales de la actividad turística la cuarto trimestre del 2010. Consultado el 25 de septiembre de 2011. <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Boletines/Boletin/Comunicados/Especiales/2011/Julio/comunica5.pdf>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura: (2010) *"Elementos para la estrategia del desarrollo institucional de los centros e instituciones de*

educación agrícola superior de América latina y el Caribe”; Plan de Mediano Plazo 2010-2014, Gobierno de Costa Rica.

Kathelen Stassen, Berguer, (2008) *“Psicología del desarrollo, adultez y vejez”*; Editorial Médica Panamericana.

Korovkin, Tanya; Restrepo, Gustavo Y Luz María De La Torre, (2008) *“Nuestras Comunidades: ayer y hoy”*; México, Editorial Limusa.

Lefrancois, Guy, (2007) *“El ciclo de vida”*; México, Thompson Editores.

Ley de la Propiedad Industrial Art. 142 *“Capítulo VI De las Licencias y la Transmisión de Derechos”*, Artículo reformado DOF 25-01-2006. Consultado el 13 de abril del 2011. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf>

Lezama José Luis y Graizbord, 2010 *“Los grandes problemas de México”*, Tomo IV: Medio Ambiente. EDIMPRO, México, D.F.

Mendelsohn, M 1989: *“Guía práctica de franquicia”*, Ed. Desclee de Brouwer, Bilbao España.

Norma Oficial Mexicana NOM-167-SSA1-1997, *“Para la prestación de servicios de asistencia social para menores y adultos mayores”*. Consultado el 15 de abril de 2011. <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/167ssa17.html>

Nyren, Chuck, (2005) *“Adversidades a los Baby Boomers”*; Nueva York, University Press, Pág. 94.

Organización Mundial Del Turismo, (2011) *“Turismo Internacional: los primeros resultados de 2011 confirman la consolidación del crecimiento”*. Consultado el 02 de Octubre de 2011. <http://media.unwto.org/es/press-release/2011-05-11/turismo-internacional-los-primeros-resultados-de-2011-confirman-la-consolid>

Panadero Moya, Miguel y Cebrián Abellán, Francisco, (2008) *“América latina: lógicas locales, lógicas globales”*; Universidad de Castilla, España.

Pérez de las Heras, Mónica, (2005) *“Manual del turismo sostenible; como conseguían turismo social y económico”*; Madrid España, Mundi-prensa libros.

Potter, Patricia, (2010) *“Fundamentos de enfermería; como cuidar la salud”*; Madrid España, Editorial Elsevier Mosby, Quinta Edición.

Rosa, Aurora, de la, (2009) *“Turismo de Retiro para estadounidenses en México”*; México, Centro Prospectiva y Debate.

Rubies Ferrer J. (1989). *“Visión rápida sobre la geriatría y la gerontología. Geriátrica”*, 5(7), 387-389. Madrid España, Editorial Mundi.

Soler Santiago. (2010) *“Proyectos del FOMIN”* (Fondo Multilateral de Inversiones) del BID (Banco Interamericano de Desarrollo.) Consultado el 18 de abril de 2011.
<http://www.iadb.org/es/noticias/articulos/2010-03-15/turismo->

Thompson y Strickland (2004) *“Administración Estratégica”*. Edición 13. Editorial Mc Graw Hill.

Valdés Hernández, Luis Alfredo, (2005) *“Planeación estratégica con enfoque sistémico”*, México, UNAM, Facultad de Contaduría y Administración, Fondo Editorial. ISBN: 970-32-2733-3.

Glosario:

Baby Boomers: generación comprendida entre los 44 y 63 años, y en la actualidad son el grupo demográficamente más importantes de los Estados Unidos, Su nombre viene luego de la explosión demográfica en el aumento de niños tras la Segunda Guerra Mundial.

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

CCRC: “*Continuing Care Retirement Communities*”: comunidades de retiro residenciales para americanos, adaptadas para personas con edad mayor de 50 años.

CONAPO: Consejo Nacional de Población.

Efecto *Gray Tsunami*: fenómeno demográfico que se registra en E.U. y Canadá, entre 1945 y 1965.

Estacionalidad: Grado de concentración del flujo turístico para determinar las zonas de mayor tráfico.

FOMIN: Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo.

Geriatría: rama de la medicina que se ocupa de los aspectos clínicos, terapéuticos, preventivos y sociales en la salud y enfermedad de los ancianos.

Gerocultura: prevención de problemas médicos, psicológicos, sociales, económicos.

Gerontología: ciencia que estudia el proceso de envejecimiento en todos sus aspectos: social, médico, urbanístico, habitacionales, legal.

NLTCS: “*National Long-term Care*”: fue diseñado para proporcionar una base de datos que describe la población de personas mayores, los Estados Unidos en términos de su salud y el estado funcional, y sus patrones de uso, la atención hospitalaria , los servicios de salud en el hogar y el cuidado institucional.

OMT: Organización Mundial del Turismo. Organismo internacional, creado en 1925, que tiene como propósito promover el turismo.

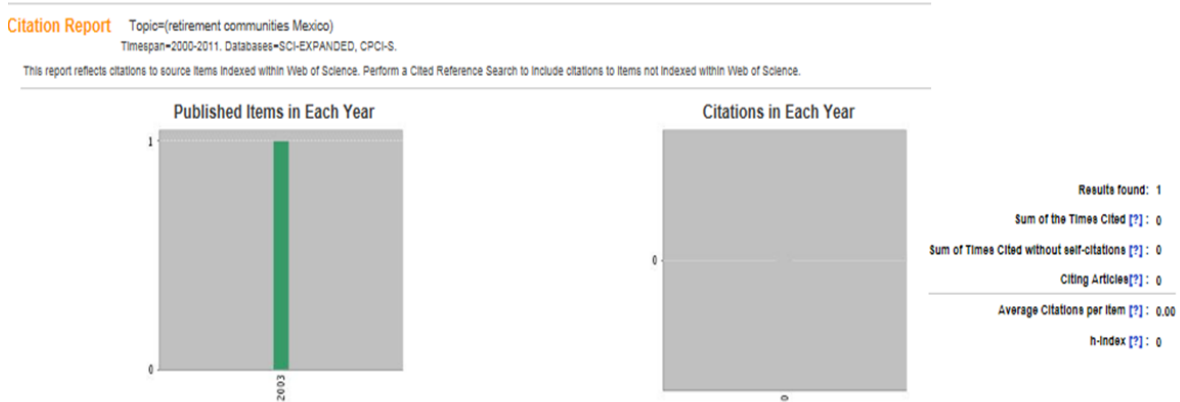
PNUMA: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

RAE: Diccionario de la Real Academia Española.

Anexos

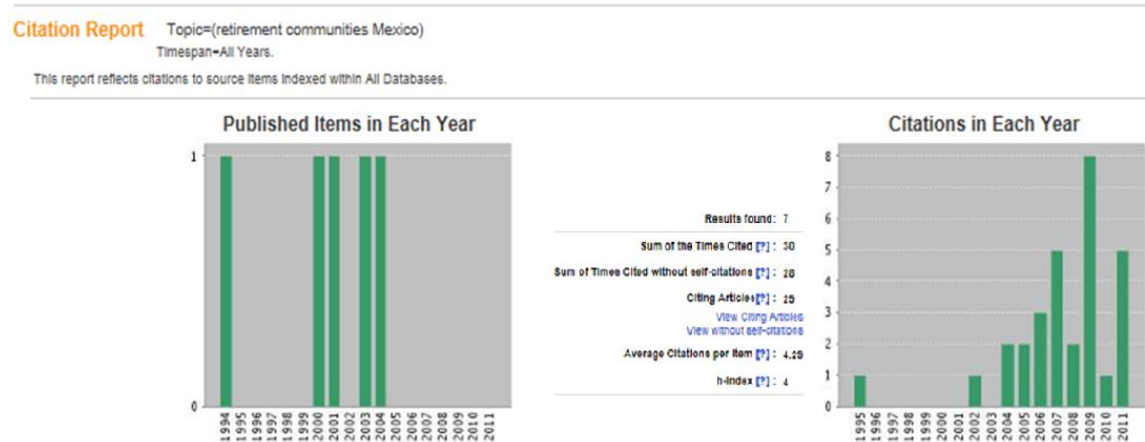
Anexo 1. Análisis Bibliométrico

Figura 1. Se analizo primero comunidades de retiro en México, resultando una publicación en 2003, el estudio se realizo del año 2000 al 2011.



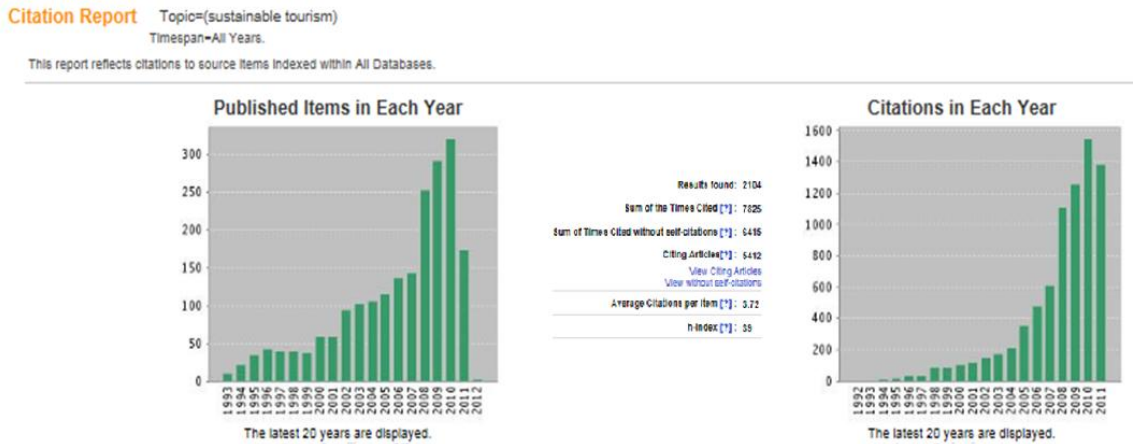
Fuente: Web of Science. 2011

Figura 2. Comunidades de retiro en México, en todas las bases de datos que contiene este sistema, este resultado arrojo que existen publicaciones en 1994 después año 2000 y hasta 2004, el estudio se realizo del año 2000 al 2011.



Fuente: Web of Science. 2011

Figura 3. Para el tema de turismo sostenible, se encontraron fuentes desde el año 1993, destacando que el periodo comprendido entre el año 2008 al 2010, es donde se publico mas información.



Fuente: Web of Science. 2011

Anexo 2. Contrato de Franquicia

REUNIDOS

Don (), gerente de la empresa (), constituida en escritura pública otorgada ante Don (), Notario de (), e inscrita en el Registro Mercantil con fecha de () de () de (), libro (), tomo (), folio (), con CIF núm. (), y con domicilio social en (), calle (), con poderes de representación conforme a escritura pública autorizada por Don (), Notario de () con fecha de () de () de (), de una parte; Don (), de profesión (), con DNI núm. () y domicilio en (), calle (), de otra parte;

ACUERDAN

Celebrar el presente CONTRATO DE FRANQUICIA, de acuerdo con las siguientes,

ESTIPULACIONES

- I. Por el presente contrato la empresa () franquiciadora se obliga a permitir al franquiciado el uso de sus signos distintivos, consistentes en (), para su actividad comercial (especificar).
- II. Don (), franquiciado, se obliga al pago de la cantidad de () pesetas iniciales, que abona el día de hoy, y al pago mensual de un porcentaje del () % de los ingresos obtenidos cada mes, en los cinco primeros días del mes siguiente.
- III. Don () se obliga por el presente contrato a la aplicación de los sistemas de comercialización del franquiciador conforme a las siguientes instrucciones ().
- IV. La empresa () se obliga a prestar al franquiciado la asistencia técnica necesaria para que utilice su sistema de comercialización, consistente en () .
- V. Don () se obliga a mantener un stock de productos adecuado para el perfecto desempeño de su actividad comercial, así como los medios necesarios para ello.
- VI. La empresa () suministrará mensualmente, en los cinco primeros días de cada mes, los productos siguientes al franquiciador.
- VII. El franquiciado se obliga a observar las instrucciones del franquiciador conforme a la cláusula tercera del presente contrato.
- VIII. La empresa () se reserva el derecho de supervisar y controlar la actividad del franquiciado en su actividad comercial para cuidar de que se mantenga el nivel de calidad habido hasta el día de hoy.
- IX. El franquiciado se obliga a informar a la empresa () sobre la marcha de su actividad mensual con la periodicidad que la empresa estime conveniente.
- X. Para resolver cualquier cuestión derivada del presente contrato las partes se someten expresamente a los Tribunales de (), con renuncia del fuero propio.

Dando fe, firman el presente contrato de franquicia

Don (), como gerente de la empresa (), y Don (),

en () a () de ().

NOTA: Los contratos mercantiles pueden ser intervenidos por Agente Mediador Colegiado conforme al art.93 del Código de Comercio, el cual establece que " Los Agentes Colegiados tendrán el carácter de Notarios en cuanto se refiera a la contratación de efectos públicos, valores industriales y mercantiles, mercaderías y demás actos de comercio comprendidos en su oficio, en la plaza respectiva.

Además hay que atender al art.1429.6 de la LEC que establece como título ejecutivo "las pólizas originales de contratos mercantiles, firmadas por las partes y por Agente de Cambio y Bolsa o Corredor de Comercio colegiado que los intervengan, con tal que se acompañe certificación en la que dichos agentes acrediten la conformidad de la Póliza con los asientos de su Libro-Registro y la fecha de éstos".

Anexo 3. Carta de Turismo Sostenible.1995.

Carta del Turismo Sostenible 27-28 abril 1995, Lanzarote.

Los participantes en la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, reunidos en Lanzarote, Islas Canarias, España, del 27 al 28 de abril de 1995, conscientes de la realidad del turismo como fenómeno de alcance mundial que implica las más altas y profundas aspiraciones de los pueblos, constituyendo un importante elemento para el desarrollo social, económico y político en muchos países.

Reconociendo que el turismo es una actividad ambivalente, dado que puede aportar grandes ventajas en el ámbito socioeconómico y cultural, mientras que al mismo tiempo contribuye a la degradación medioambiental y a la pérdida de la identidad local, por lo que debe ser abordado desde una perspectiva global.

Conscientes de que los recursos en los que se basa el turismo son frágiles, así como de la creciente demanda de una mayor calidad medioambiental.

Reconociendo que el turismo, como posibilidad de viajar y conocer otras culturas, puede promover el acercamiento y la paz entre los pueblos, creando una consciencia respetuosa sobre la diversidad de modos de vida.

Recordando la Declaración Universal de los Derechos Humanos, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, y las diversas declaraciones de Naciones Unidas, así como los convenios regionales, sobre turismo, medio ambiente, conservación del patrimonio cultural y desarrollo sostenible.

Guiados por los principios enunciados en la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, además de las recomendaciones emanadas de la Agenda 21.

Recordando las declaraciones previas en materia de turismo, como la Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial, la Declaración de La Haya y la Carta del Turismo y Código del Turista.

Reconociendo la necesidad de desarrollar un turismo que satisfaga las expectativas económicas y las exigencias ambientales, que no solo sea respetuoso con la estructura socioeconómica y física de cada destino, sino también con las poblaciones receptoras.

Considerando la prioridad de proteger y reforzar la dignidad humana, tanto de las comunidades locales como de los turistas.

Conscientes de la necesidad de establecer alianzas eficaces entre los principales actores que participan en la actividad turística, con el fin de forjar la esperanza de un turismo más responsable con nuestro patrimonio común.

APELAN a la comunidad internacional, y en particular INSTAN a los gobiernos, a las demás autoridades públicas, a los decisores y profesionales en materia turística, a las asociaciones e instituciones públicas y privadas relacionadas con el turismo y a los propios turistas, a adoptar los siguientes principios y objetivos de

esta declaración:

1. El desarrollo turístico deberá fundamentarse sobre criterios de sostenibilidad, es decir, ha de ser soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales.

El desarrollo sostenible es un proceso orientado que contempla una gestión global de los recursos con el fin de asegurar su durabilidad, permitiendo conservar nuestro capital natural y cultural, incluyendo las áreas protegidas. Siendo el turismo un potente instrumento de desarrollo, puede y debe participar activamente en la estrategia del desarrollo sostenible. Una buena gestión del turismo exige garantizar la sostenibilidad de los recursos de los que depende.

2. El turismo tendría que contribuir al desarrollo sostenible, integrándose en el entorno natural, cultural y humano, debiendo respetar los frágiles equilibrios que caracterizan a muchos destinos turísticos, en particular las pequeñas islas y áreas ambientalmente sensibles. La actividad turística deberá prever una evolución aceptable respecto a su incidencia sobre los recursos naturales, la biodiversidad y la capacidad de asimilación de los impactos y residuos producidos.

3. La actividad turística ha de considerar los efectos inducidos sobre el patrimonio cultural y los elementos, actividades y dinámicas tradicionales de las comunidades locales. El reconocimiento de estos factores locales y el apoyo a su identidad, cultura e intereses, deben ser referentes obligados en la formulación de las estrategias turísticas, especialmente en los países en vías de desarrollo.

4. La contribución activa del turismo al desarrollo sostenible presupone necesariamente la solidaridad, el respeto mutuo y la participación de todos los actores implicados en el proceso, tanto públicos como privados. Esta concertación ha de basarse en mecanismos eficaces de cooperación a todos los niveles: local, nacional, regional e internacional.

5. La conservación, la protección y la puesta en valor del patrimonio natural y cultural, representa un ámbito privilegiado para la cooperación. Por parte de todos los responsables, esta actitud implica un auténtico reto de innovación cultural, tecnológica y profesional, que además exige realizar un gran esfuerzo por crear y desarrollar instrumentos de planificación y de gestión integrados.

6. Los criterios de calidad orientados a la preservación del destino turístico y a la capacidad de satisfacción del turista, determinados conjuntamente con las comunidades locales y basados en los principios del desarrollo sostenible, deberían ser objetivos prioritarios en la formulación de las estrategias y proyectos turísticos.

7. Para participar en el desarrollo sostenible, el turismo debe asentarse sobre la diversidad de oportunidades ofrecidas por la economía local, garantizando su plena integración y contribuyendo positivamente al desarrollo económico local.

8. Toda opción de desarrollo turístico debe repercutir de forma efectiva en la mejora de la calidad de vida de la población e incidir en el enriquecimiento sociocultural de cada destino.

9. Los gobiernos y autoridades competentes, con la participación de las ONGs y las comunidades locales, deberán acometer acciones orientadas a la planificación integrada del turismo como contribución al desarrollo sostenible.

10. Reconociendo que la cohesión social y económica entre los pueblos del mundo es un principio fundamental del desarrollo sostenible, urge impulsar medidas que permitan un reparto más equitativo de los beneficios y cargas producidos por el turismo. Ello implica un cambio en los modelos de consumo y la introducción de métodos de fijación de precios que permitan la internalización de los costes medioambientales.

Los gobiernos y las organizaciones multilaterales deberían priorizar y reforzar las ayudas directas o indirectas a los proyectos turísticos que contribuyan a la mejora de la calidad medioambiental. En este marco, es

necesario investigar en profundidad sobre la aplicación de instrumentos económicos, jurídicos y fiscales internacionalmente armónicos que aseguren el uso sostenible de los recursos en materia turística.

11. Las zonas vulnerables desde el punto de vista ambiental y cultural, tanto las actuales como las futuras, deberán recibir prioridad especial en materia de ayuda financiera y cooperación técnica al desarrollo turístico sostenible. También han de recibir tratamiento especial las zonas degradadas por los modelos turísticos obsoletos y de alto impacto.

12. La promoción de formas alternativas de turismo coherentes con los principios del desarrollo sostenible, así como el fomento de la diversificación de los productos turísticos, constituyen una garantía de estabilidad a medio y largo plazo. Para perseguir este fin, es necesario asegurar y reforzar de forma activa la cooperación regional, particularmente en el caso de las pequeñas islas y áreas de mayor fragilidad ecológica.

13. Los gobiernos, la industria turística, las autoridades y las ONGs responsables del turismo deberán impulsar y participar en la creación de redes abiertas de investigación, difusión, información y transferencia de conocimientos en materia de turismo y tecnologías turísticas ambientalmente sostenibles.

14. La definición de una política turística de carácter sostenible requiere necesariamente el apoyo y promoción de sistemas de gestión turística ambientalmente compatibles, de estudios de viabilidad que permitan la transformación del sector, así como la puesta en marcha de proyectos de demostración y el desarrollo de programas en el ámbito de la cooperación internacional.

15. La industria turística, en colaboración con los organismos y ONGs con actividades relacionadas con el turismo, deberá diseñar los marcos específicos de acciones positivas y preventivas que garanticen un desarrollo turístico sostenible, estableciendo programas que apoyen la ejecución de dichas prácticas. Realizarán el seguimiento de los logros alcanzados, informarán de los resultados e intercambiarán sus experiencias.

16. Habrá de prestarse una atención especial al papel del transporte y sus efectos sobre el medio ambiente en la actividad turística, así como al desarrollo de instrumentos y medidas orientadas a reducir el uso de energías y recursos no renovables, fomentando además el reciclaje y la minimización de residuos en las instalaciones turísticas.

17. Con el fin de que el turismo pueda ser una actividad sostenible, es fundamental que se adopten y pongan en práctica códigos de conducta que favorezcan la sostenibilidad por parte de los principales actores que intervienen en la actividad, en particular por los miembros de la industria turística. Dichos códigos pueden constituir instrumentos eficaces para el desarrollo de actividades turísticas responsables.

18. Deberán ponerse en práctica todas las medidas necesarias con el fin de sensibilizar e informar al conjunto de las partes implicadas en la industria del turismo, ya sea a nivel local, nacional, regional o internacional, sobre el contenido y los objetivos de la Conferencia de Lanzarote.

RESOLUCIÓN FINAL

La Conferencia Mundial de Turismo Sostenible considera imprescindible hacer los siguientes llamamientos públicos:

1. La Conferencia recomienda a los gobiernos estatales y regionales formular, con carácter de urgencia, planes de acción para un desarrollo sostenible aplicados al turismo, en consonancia con los principios enunciados en esta Carta.

2. La Conferencia acuerda elevar al Secretario General de Naciones Unidas la Carta del Turismo Sostenible a fin de que pueda ser asumida por los Organismos y Agencias del sistema de Naciones Unidas, así como por las Organizaciones Internacionales con acuerdo de cooperación con Naciones Unidas, para ser sometida a la Asamblea General de Naciones Unidas.

Anexo 4. Cartel del trabajo de Investigación.

Presentado en el primer Congreso de Alumnos de Posgrado UNAM 2011.

Estrategia de Turismo Sostenible

Sabías que? el Turismo genera...
Cerca del **11%** del PIB mundial, **8%** de empleos
y **10%** divisas

Si el turismo se lleva de manera sustentable tiene un potencial significativo para aliviar la pobreza y ayudar a los países a moverse hacia una economía verde.

El sector turístico de 65+ crece rápidamente, hoy son más de 500 millones en USA.

La perspectiva de 76 millones adultos mayores a punto de jubilarse ha llamado la atención de muchos países por los beneficios económicos que esto representa.

Comunidades de Retiro en México

Modelo de Negocio

2011 UNAM POSGRADO
Facultad de Contaduría y Administración

Primer Congreso de Alumnos de Posgrado,
Facultad de Contaduría y Administración.
Director de Tesis: Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía.
Formulación de una Estrategia de Turismo Sostenible, Comunidades de Retiro en México.
Alumno: Elizabeth Edna Martín Salas.