



CIRIEC-España, Revista de Economía  
Pública, Social y Cooperativa

ISSN: 0213-8093

ciriec@uv.es

Centre International de Recherches et  
d'Information sur l'Economie Publique, Sociale  
et Coopérative

Ribeiro De Melo Stock, Maristela; Pulido Fernández, Juan Ignacio

La gestión cooperativa del turismo en Brasil. El caso de la cooperativa paranaense de turismo  
CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 67, abril, 2010, pp. 243-  
268

Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative  
Valencia, Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17413327010>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 67, Abril 2010, pp. 243-268**

# **La gestión cooperativa del turismo en Brasil. El caso de la cooperativa paranaense de turismo**

**Maristela Ribeiro De Melo Stock**

Universidad Antonio De Nebrija

**Juan Ignacio Pulido Fernández**

Universidad de Jaén

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*  
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición electrónica: 1989-6816.

© 2010 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)

[www.ciriec-revistaeconomia.es](http://www.ciriec-revistaeconomia.es)

# La gestión cooperativa del turismo en Brasil. El caso de la cooperativa paranaense de turismo

**Maristela Ribeiro De Melo Stock**

Doctoranda en Turismo. Universidad Antonio De Nebrija

**Juan Ignacio Pulido Fernández**

Laboratorio de Análisis e Innovación Turística (LAIInnTUR). Departamento de Economía.

Universidad de Jaén

## RESUMEN

*Este trabajo presenta un estudio sobre la gestión en cooperativas de turismo con el uso de la matriz de análisis estructural prospectivo, considerando en el análisis factores de los ambientes externo e interno. El estudio trata de identificar variables que afectan la gestión cooperativa del turismo, utilizando como estudio de caso el de la Cooperativa Paranaense de Turismo, contemplando tanto la visión particular cuanto global del análisis prospectivo y de los profesionales involucrados en el estudio. Los resultados obtenidos sugieren el condicionamiento de la cooperativa analizada desde las variables que involucran la parte humana y gerencial de la organización, así como la necesidad de trabajar, modernizarse y adecuarse a la legislación y reglamentación del sector.*

**PALABRAS CLAVE:** Dirección estratégica, gestión cooperativa, turismo, Análisis Estructural Prospectivo, método MICMAC, Brasil.

**CLAVES ECONLIT:** M100, L830, O290.

## **La gestion coopérative du tourisme au Brésil. Le cas de la coopérative de tourisme de Paraná**

**RÉSUMÉ :** Ce travail présente une étude sur la gestion des coopératives de tourisme à l'aide de la matrice d'analyse structurelle prospective, en prenant en compte des facteurs externes et internes dans l'analyse. L'étude essaye d'identifier les variables qui touchent la gestion coopérative du tourisme en utilisant comme étude de cas celui de la coopérative de tourisme de Paraná, et en prenant en considération aussi bien la vision particulière que globale de l'analyse prospective et des professionnels impliqués dans l'étude. Les résultats obtenus suggèrent le conditionnement de la coopérative analysée à partir de variables comprenant la partie humaine et administrative de l'organisation, ainsi que le besoin de travailler, de se moderniser et de s'adapter à la législation et à la réglementation du secteur.

**MOTS CLÉ :** Direction stratégique, gestion coopérative, tourisme, analyse structurelle prospective, méthode MICMAC, Brésil.

## **Cooperative management in the tourism sector in Brazil. The case of the Cooperativa Paranaense de Turismo**

**ABSTRACT:** The study of management in tourism cooperatives presented in this paper uses a prospective structural analysis matrix to consider factors in the external and internal environment. The study attempts to identify variables that affect the cooperative management of tourism, using the Cooperativa Paranaense de Turismo as a case study, and contemplates both the particular and general view provided by the prospective analysis and by the professionals involved in the study. The results suggest that the cooperative studied is decisively influenced by the variables that involve the human and management aspects of the organization and by the need to work, modernize and adapt to the laws and regulations concerning this sector.

**KEY WORDS:** Strategic management, cooperative management, tourism, prospective structural analysis, MICMAC method, Brazil.

## **1.- Introducción**

La gestión cooperativa del turismo en Brasil tuvo como marco inicial dos acontecimientos importantes: la creación, en 2000, del ramo de turismo y ocio por la Organización de las Cooperativas Brasileñas (OCB); y el convenio suscrito entre OCB y el antiguo Ministerio del Deporte y Turismo, en 2001, con el Programa de Turismo Rural Cooperativo. Ese programa tenía como principal objetivo organizar la oferta turística regional de algunos destinos turísticos potenciales en el país, bajo una base cooperativista; es decir, desarrollar el turismo a través del cooperativismo.

Los principios y valores del cooperativismo, sumados a la propuesta estratégica, sus diferencias, están centrados en el involucramiento de diversos factores que permean el desarrollo turístico de un destino. Las relaciones entre esos factores, inevitablemente, afectan a la cuestión clave de este estudio, la gestión cooperativa del turismo. La formación y formalización de una cooperativa de turismo es consecuencia de la maduración de las relaciones entre los actores interesados en desarrollar la actividad, es decir, un proceso de discusiones y debates de un grupo con objetivos comunes y que ve en el cooperativismo una manera de lograr mejores resultados socioeconómicos.

El estudio de caso propuesto en ese trabajo es de la Cooperativa Paranaense de Turismo (COOPTUR), constituida en 2004 por emprendedores locales que tenían poca o ninguna experiencia en la actividad turística, con el objetivo de convertir el turismo en un instrumento de generación de rentas complementarias.

La elección de la COOPTUR como caso de estudio está más que justificada si se tiene en cuenta que opera en todos los eslabones de la cadena de valor de la actividad turística, mientras que otras cooperativas circunscriben su operativa exclusivamente a un tipo concreto de actividad (hostelería, agencias de viajes, transporte, consultoría). La COOPTUR es el único ejemplo de cooperativa de turismo implicada en la gestión turística contemplada como un todo, y, en consecuencia, la única que ha entendido realmente que el turismo es una actividad económica multidimensional, y que, como tal, hay que gestionarla, no sólo en beneficio de los cooperativistas, sino también del desarrollo endógeno del territorio en el que opera.

El análisis de la gestión de la COOPTUR se realizó en 2007, utilizándose para ello el método del Análisis Estructural Prospectivo (en adelante AEP), un instrumental analítico desarrollado por la escuela francesa, hoy una de las herramientas más importantes del análisis prospectivo (Godet, 2001, 2003, 2007). Este método ha sido utilizado en los más variados sectores de la economía, principalmente en Europa (Godet, 1993), aunque en España su utilización es mucho más reciente, habiendo aparecido

algunas investigaciones que se apoyan en esta metodología durante esta última década (Dema y Albors, 2002; Hernández y Martínez, 2004; Rincón y Mújica, 2004; Soms y Torre, 2005; Amar y Diezgranados, 2006; Araújo, 2006; Montoya, 2007; Sfeir, 2008; Stock, 2008).

El AEP puede ser considerado como un conjunto de conceptos y técnicas para la antevisión del comportamiento de variables socioeconómicas, políticas, culturales, tecnológicas y de sus interacciones (Castro et al., 1998). Su objetivo es destacar la "estructura de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan el sistema estudiado [...]" (Godet, 1993:73), a través del relleno de una matriz de doble entrada. El método MICMAC, por su parte, se apoya en las propiedades clásicas de las matrices booleanas, o sea, requiere la elevación de la primera matriz a la potencia. Para su desarrollo se utilizó el programa MICMAC<sup>1</sup>, aplicación informática diseñada para la realización de este tipo de análisis.

En general, se trata de una metodología muy adecuada para estudiar sistemas complejos desde una perspectiva de largo plazo, donde tanto los objetivos como las soluciones están abiertos a preguntas, siendo necesario considerar los factores externos del entorno relevante (Johnson y Markovitch, 1994), que pueden ser de carácter socioeconómicos, político, tecnológico y cultural.

En ese sentido, el objetivo de este estudio es el de analizar la gestión de la COOPTUR en un momento específico, pero con el fin de identificar y avanzar en el conocimiento de los factores que afectan a la gestión de cooperativas brasileñas en el ámbito turístico, en la medida en que, como se ha señalado anteriormente, consideramos que éste representa un ejemplo significativo de la orientación que deben seguir las cooperativas de turismo en Brasil, entendiendo y asumiendo la gestión del turismo desde una visión integral, y no parcial. Los resultados obtenidos permitirán definir las variables, endógenas y exógenas, del sistema de gestión estudiado y describir y evaluar el papel que juegan dentro de la organización.

Para ello, este trabajo se ha estructurado como sigue: tras esta introducción, en el segundo apartado se revisa, brevemente, la evolución del cooperativismo en Brasil, con especial interés en la actividad turística. En el apartado tercero se presenta la metodología utilizada; mientras que en el cuarto se recoge la aplicación de la metodología al caso de estudio, con análisis y discusión de los resultados obtenidos. En el último apartado se incluyen las principales conclusiones obtenidas tras el análisis realizado.

1.- Disponible en: <http://www.3ie.fr/lipsor/micmac.htm> [Fecha consulta: 14 diciembre 2009].

## 2.- El cooperativismo en Brasil. Especial referencia a la gestión de la actividad turística

La historia del cooperativismo formal brasileño comienza, de hecho, “con la fundación de la *Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto* (1889), la cooperativa más antigua de que se tiene noticia en Brasil” (Pinho, 2004:13). Ésta fue la primera iniciativa de trabajadores libres, después de la extinción del esclavismo, utilizándose términos muy semejantes a los de la Carta de Principios de los Pioneros de Rochdale.

Es a partir de 1902, en el Estado de Rio Grande do Sul, cuando el cura jesuita Theodoro Amstadt fundó la primera cooperativa en el ramo<sup>2</sup> de crédito, entre colonos alemanes, cuando comienzan a formarse y multiplicarse por todo el país cooperativas de varios ramos (Pinho, 2004).

Durante el IV Congreso Brasileño de Cooperativismo (1969), se creó el órgano nacional de representación, la Organización de las Cooperativas Brasileñas (OCB), con sede en Brasilia. Su existencia legal e institucional fue consagrada solamente dos años después. Además de representar el cooperativismo nacional, la OCB presta asesoría técnica al Gobierno Federal; mantiene servicios de apoyo a las Organizaciones Cooperativas Estatales (OCEs) y a las cooperativas; promueve la integración y el fortalecimiento del cooperativismo; además de fomentar y orientar la constitución de nuevas cooperativas.

El objetivo de este primer apartado es el de presentar, solamente, el ramo de turismo y ocio, debido a las características del estudio, pero cabe señalar que, según la OCB, existen 13 ramos en el cooperativismo brasileño: agropecuario, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestructura, minero, producción, salud, trabajo, transporte, turismo y ocio y otros (cuando una cooperativa no se encuadra en ninguno de los otros ramos).

El ramo de turismo y ocio, creado por la Asamblea General Ordinaria de la OCB el 28 de abril de 2000, “se compone por las cooperativas que prestan servicios turísticos, artísticos, de entretenimiento, de deportes y de hostelería, o atienden directa y prioritariamente su cuadro social” (OCB). El llamado “turismo cooperativo” pretende “organizar las comunidades para que su potencial turístico se torne disponible, hospedando a los turistas, prestándoles todos los servicios, y simultáneamente organizarlos para que gocen de un turismo más barato, más apacible y más educativo” (OCB).

2.- Lo que distingue las sociedades cooperativas que se subdividen en ramos es su objeto social, o sea, el campo de acción, tipo de actividad en la que operan, conforme a la necesidad de los cooperativistas a quienes atienden.

Aún en fase de organización, el ramo de turismo y ocio dispone de un proyecto conceptual y de un proyecto operacional, de acuerdo con la OCB, que ha de ser implantado en tres fases: en Brasil (ya en implantación); en América Latina; y en los demás países, con el respaldo de la OCB y de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Estos proyectos pertenecen al Programa de Turismo Rural Cooperativo, una iniciativa del Ministério do Esporte e do Turismo (MET)<sup>3</sup>, Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) y OCB/Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), resultado del Convenio 298/2001, con el objetivo de "promover el desarrollo de áreas rurales con la implementación de modelos de gestión en turismo y, por medio de la organización social, ampliar la oferta turística en esas áreas"<sup>4</sup>. Fue aplicado en 12 municipios brasileños con la intención de agregar una nueva fuente de renta, cuyo origen debía ser la actividad del turismo rural organizado y profesionalizado.

El programa tiene 3 fases básicas: implementación del programa; organización social; y capacitación de los emprendedores en turismo rural. La primera fase persigue "identificar y agregar entidades y profesionales de reconocida especialidad en el segmento turismo, al objeto de viabilizar el desarrollo de las regiones-polo, a partir de la formación de productos turísticos diferenciados, por su esencia peculiar y por la forma de organización de sus agentes", y está dividida en 14 acciones puntuales que empieza por el diagnóstico, pasando por la capacitación de agentes de desarrollo (entre otras acciones) hasta el diseño, estudio y promoción de diez nuevos circuitos de turismo rural desarrollados por el proyecto.

La fase de organización social busca maximizar la capacidad de movilización de los emprendedores locales en la solución de sus problemas comunes, por medio de un proceso asociativo (asociaciones o cooperativas). Al término de esta etapa, se espera que existan, en cada uno de los municipios contemplados en el programa, grupos organizados, motivados y capacitados para la constitución de asociaciones o cooperativas destinadas a implantar y gestionar la actividad de turismo rural en la región, para la implantación de la tercera y última fase del programa. Lamentablemente, no hay ninguna información oficial sobre los resultados del programa en la mayoría de los municipios.

En el Estado del Paraná, sur de Brasil, el Sindicato y Organización de las Cooperativas del Estado de Paraná (OCEPAR) creó el "Programa de Turismo Cooperativo", que ha culminado en el proyecto "Circuito de las Cooperativas de Colonización Europea", creando el producto "Ruta de los Inmigrantes", que involucra a los municipios de Arapoti, Carambeí, Castro (Castrolanda), Palmeira (Witmarsum), Prudentópolis y Guarapuava (Entre Ríos).

Los datos del Cuadro 1 presentan la situación del ramo de turismo y ocio, comparando los bienios 2004-2005 y 2006-2007. En el primer bienio, el ramo analizado obtuvo un crecimiento superior al de otros ramos, tanto en lo que respecta a las cooperativas (35,71%), como a los cooperativistas (67,55%).

3.- El Ministerio de Deporte y Turismo se escindió en dos (Ministerio del Deporte y Ministerio del Turismo) en el gobierno del Presidente Luis Inácio Lula da Silva, en enero de 2003.

4.- Disponible en: <http://www.turismocooperativo.coop.br/> [Fecha consulta: 05 marzo 2007].



En relación a los colaboradores, obtuvo un gran crecimiento (80%), y sólo está por debajo del ramo minero. Sin embargo, en el bienio 2006-2007 la situación del ramo de turismo y ocio presenta un decrecimiento muy acentuado en el número de cooperativistas.

### Cuadro 1. Ramo de turismo y ocio-comparativas 2004-2005 y 2006-2007

	Ramo de Turismo y Ocio					
	2004	2005	%	2006	2007	%
Número de Cooperativas	14	19	35,71	22	24	9,09
Número de Cooperativistas	1.741	2.917	67,55	3.509	1.094	-68,82
Número de Colaboradores	5	9	80,00	31	39	25,81

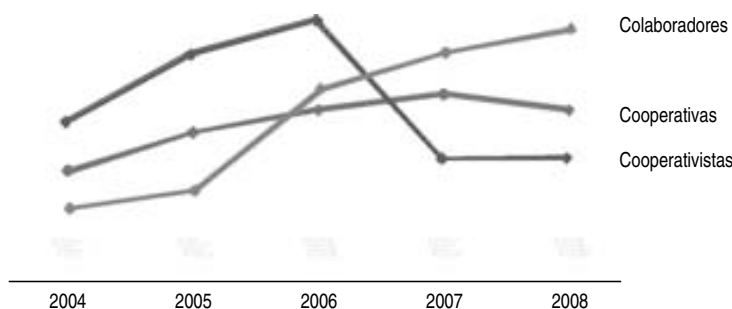
FUENTE: Núcleo de Banco de Datos da OCB (Diciembre/2005-2007).

A pesar de eso, se pudo observar que, hasta 2007, ocurrió una evolución positiva del ramo de turismo y ocio, en cuanto al número de cooperativas y de colaboradores. Esta circunstancia se puede explicar por numerosos factores:

a. Cambio de gobierno desde que surgió el ramo:	El ramo fue creado en 2000 (en el gobierno de Fernando Henrique Cardoso) y en 2003 se dio el inicio del gobierno de Luis Inácio Lula da Silva.
b. Descontinuación del programa por parte del gobierno:	En el gobierno de Luis Inácio Lula da Silva el compromiso firmado con el gobierno anterior se quedó olvidado y sin continuidad.
c. Carencia de incentivos al turismo interno y en pequeña escala:	A pesar del momento de crecimiento del país el turismo interno y en pequeñas localidades no es el blanco del gobierno.
d. Falta de entendimiento del funcionamiento del ramo:	Quedan aún algunas dudas sobre qué tipo de productos y o servicios pueden pertenecer a una cooperativa de este ramo.
e. Insatisfacción de los cooperativistas por no tener la cultura de cooperación:	La cultura de cooperación tiene diferencias con la cultura de mercado, de esta manera, algunos cooperativistas prefieren trabajar solos que en grupo.
f. Desconocimiento (total o parcial) de la actividad turística por parte de los dirigentes y asociados de las cooperativas:	Por no conocer la actividad como un todo, algunos cooperativistas acaban no pudiendo mantener su negocio.
g. Ausencia de capacitación y cualificación:	Tanto de los dirigentes cuanto de los cooperativistas y sus colaboradores. Acaban ofreciendo servicios y productos de poca calidad y acaban perdiendo clientes.

Los datos oficiales de 2008 (OCB, marzo 2009) presentaron un decrecimiento en el número de cooperativas (22) en relación al año anterior, pero, al mismo tiempo, un crecimiento en el número de cooperativistas (1.116) y colaboradores (44).

### Gráfico 1. Evolución del ramo de turismo y ocio



FUENTE: Elaboración propia.

La disminución del número de cooperativas no significa que el ramo de turismo y ocio está perdiendo fuerza, sino adaptándose al mercado y a la gestión de la actividad turística. Eso se comprueba por el incremento de cooperativistas (2%) y de colaboradores (12,82%).

## 3.- Planteamiento metodológico

### 3.1. Análisis Estructural Prospectivo

El análisis estructural, “inspirado en la teoría de los grafos y en los trabajos de simulación y averiguación operacional” (Ribeiro, 2003:116), surgió después la Segunda Guerra Mundial con el objeto de destacar la “estructura de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan el sistema estudiado [...]” (Godet, 1993:73). En Europa este método fue introducido por Wanty, profesor en la Université de Paris Dauphine, en el período de 1969-1970.

A partir de esa época, los profesores R. Saint-Paul y P. F. Tenière-Buchot dieron un gran empuje al uso del análisis estructural, que ha tenido, desde mediados de 1980, un gran número de aplicaciones, siendo adoptado para el estudio de muchos sectores (Godet, 1993).

De acuerdo con Godet (1993), el AEP es un instrumento de ponderación colectiva. Su principal ventaja está en que posibilita "describir un sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes del sistema" (Godet, 1993:73), o sea, el método propuesto por este autor parte de la identificación de variables relevantes y de las relaciones existentes entre ellas, delimitando así el sistema estudiado.

Jean-François Lefevre (1982, *apud* Godet, 1993:74), en la tesis que realizó sobre el AEP y sus desarrollos, identifica varias aplicaciones de este método, cuales son:

a) Auxiliar la ponderación sobre un sistema, posibilitando la construcción de un modelo más elaborado, como, por ejemplo, la dinámica de los sistemas;
b) Ser utilizado aisladamente, teniendo como objeto evaluar decisiones estratégicas;
c) Tomar parte en un proceso global como el método de escenarios; y
d) Facilitar la comunicación y la ponderación del grupo o su adhesión a un objetivo.

El AEP contempla las siguientes etapas (Godet, 1993:75): a) identificación de las variables; b) indicación de las relaciones en la matriz de análisis estructural; y c) búsqueda de las variables-llave a través del método MICMAC.

La primera etapa del AEP consiste en la identificación exhaustiva de todas las variables posibles que caracterizan el sistema, el fenómeno estudiado y su desarrollo. Para ello, se deben usar todos los medios de investigación posibles. Godet (1993) recomienda el uso de técnicas de creatividad y *brainstorming*, que posibilitan la identificación de una enorme gama de factores (políticos, económicos, tecnológicos, sociales, entre otros), así como la ponderación colectiva de los mismos.

Desde de una visión sistémica, una variable no tiene importancia en el sistema si no posee relaciones con otras variables. De esa forma, el AEP consiste en colocar las variables en una matriz de doble entrada, denominada "matriz de análisis estructural", y proceder al análisis de las relaciones directas existentes entre las variables que describen el sistema estudiado, como se recoge en la Figura 1.

El rellenado de la matriz es cualitativo, o sea, para cada par de variables identificadas y definidas, se plantea la siguiente cuestión: "¿existe una relación de influencia directa entre la variable *i* y la variable *j*?" Se *i* ejerce influencia directa sobre la variable *j* la matriz será rellenada con 1, en el contrario se rellenará con 0.

La suma en línea de la matriz estructural representa el número de veces que la variable  $i$  ejerce acción sobre el sistema (indicador de motricidad directa); a su vez, la suma en columna representa en qué medida la variable  $j$  es influenciada por las demás (indicador de dependencia directa).

**Figura 1. Matriz de análisis estructural / índice de motricidad y dependencia**

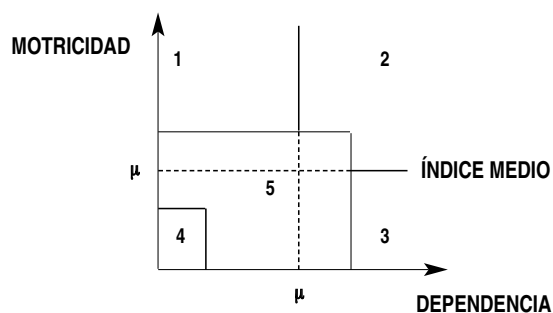
	A	B	C	D	$\Sigma$	IM
A	0	1	0	1	2	2
B	1	0	1	1	3	1
C	0	1	0	1	2	2
D	0	0	1	0	1	3
$\Sigma$	1	2	2	3		
ID	3	2	2	1		

FUENTE: Adaptado de Ribeiro (2003:116).

La Figura 1 demuestra que la motricidad directa de las variables se presenta de la siguiente manera: 3 (B), 2 (A), 2 (C), 1 (D). El indicador o grado de motricidad (IM) de la variable B será 1, de la variable A será 2 y así sucesivamente. De la misma forma, ocurre con la dependencia [3 (D), 2 (B), 2 (C), 1 (A)] y el indicador o grado de dependencia (ID) [1 (D), 2 (B), 2 (C), 3 (A)].

De ese modo, el conjunto de las variables puede ser posicionado dentro de un plan de motricidad y dependencia, como muestra la Figura 2.

**Figura 2. Plan de motricidad-dependencia**



FUENTE: Adaptado de Godet (1993:90).

Este plan, de acuerdo con Godet (1993:90), está dividido en cinco sectores:

Sector 1. <b>Variables motrices:</b> variables muy motrices y poco dependientes. Son las variables explicativas que condicionan el resto del sistema;
Sector 2. <b>Variables de enlace:</b> compuesto por variables muy motrices y muy dependientes. Como son inestables, cualquier acción sobre ellas tendrá repercusión sobre las otras, y un efecto de retorno sobre ellas mismas;
Sector 3. <b>Variables de resultado:</b> variables poco motrices y muy dependientes. Son condicionadas por la dinámica del sistema y ejercen poca influencia sobre él;
Sector 4. <b>Variables excluidas:</b> variables poco motrices y poco dependientes. Por tener un papel poco relevante en el sistema, pueden ser excluidas del análisis;
Sector 5. <b>Variables de “pelotón”:</b> variables medianamente motrices y/o dependientes. Por ocupar una posición intermedia, son difíciles de caracterizar. Son determinadas por la variación de la desviación típica ( $\Sigma$ ) alrededor de la media ( $\mu$ ), tanto en relación a la motricidad como a la dependencia.

Godet (1993) propone también la presentación del Plan Motricidad-Dependencia en nueve sectores, con el objetivo de proporcionar una visión más clara del posicionamiento de las variables en cuanto a la motricidad y dependencia:

Sector 1: Variables muy motrices y poco dependientes
Sector 2: Variables muy motrices y medianamente dependientes
Sector 3: Variables muy motrices y muy dependientes
Sector 4: Variables medianamente motrices y poco dependientes
Sector 5: Variables medianamente motrices y dependientes
Sector 6: Variables medianamente motrices y muy dependientes
Sector 7: Variables poco motrices y dependientes
Sector 8: Variables poco motrices y medianamente dependientes
Sector 9: Variables poco motrices y muy dependientes

Con relación a la inestabilidad o estabilidad del sistema, Godet (1993:91) afirma que un pequeño número de variables de enlace y una mayor cantidad de variables motrices y variables de resultado confieren al sistema una relativa estabilidad. Por el contrario, el sistema es inestable cuando posee un grand número de variables simultáneamente motrices y dependientes, en la medida en que toda acción sobre ellas repercute sobre el conjunto de las otras y regresa sobre ellas mismas. La ventaja de un sistema estable es la posibilidad de introducir una dicotomía entre las variables motrices, sobre las cuales se puede actuar o no, y las variables de resultado, que dependen de las anteriores.

Cabe señalar que la matriz de análisis estructural no revela variables ocultas, es decir, aquellas provenientes de relaciones indirectas, lo que obliga a introducir una nueva herramienta de análisis que permita disponer de esta información.

### 3.2. Método Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC)

Esta etapa consiste en confirmar la importancia de ciertas variables que en la clasificación directa no es posible detectar e identificar las relaciones indirectas que se producen entre ellas.

El principio del método MICMAC se apoya en las propiedades clásicas de las matrices booleanas, o sea, requiere la elevación de la primera matriz a la potencia.

De acuerdo con Godet (1993:86), "si la variable  $a$  influye sobre la variable  $b$ , y si  $b$  influye directamente sobre la variable  $c$ ", se evidencia, ante este esquema presentado por Lefebvre (*apud* Godet), que cualquiera acción que afecte a la variable  $a$  podrá tener una repercusión en la variable  $c$ , en una relación indirecta entre  $a$  y  $c$ .

De la misma manera, en la matriz de análisis estructural (Figura 3), donde los elementos de la diagonal son siempre cero (pues no se analiza la influencia de una variable sobre ella misma), puede haber infinitas relaciones indirectas, que serán detectadas mediante la elevación de la matriz a potencia (Figura 3), en la que se analizan los efectos de una variable sobre ella misma. Para tal procedimiento, se tiene:

$$M^2 = M \times M = (m_{ac}^2)$$

$$\text{Donde } m_{ac}^2 = \sum_b m_{ab}^1 m_{bc}^1$$

**Figura 3. Matriz de análisis estructural y matriz elevada a la potencia 2**

	A	B	C			
A	0	1	0	1	suma de los elementos de cada línea	
B	1	0	1	2		
C	1	0	0	1		
	2	1	1			
	suma de los elementos de cada columna					

	A	B	C	
M <sup>2</sup>	1	0	1	2
	1	1	0	2
	0	1	0	1
	2	2	1	

FUENTE: Ribeiro (2003:119).

Cuando  $m_{ac}^2$  no sea nulo es porque existe, al menos, una  $b$  que hace que  $m_{ab}^1 m_{bc}^1 = 1$ , lo que significa que existe, por lo menos, una variable intermedia  $b$  que hace que la variable  $a$  ejerza influencia sobre  $b$  ( $m_{ab}^1 = 1$ ), y que la variable  $b$  ejerza una influencia sobre la variable  $c$  ( $m_{bc}^1 = 1$ ).

Por tanto, se puede decir que hay un camino de orden 2 en el sentido de  $a$  hacia  $c$ ; si  $m_{ac}^2 = N$ , hay  $N$  caminos de longitud 2 que van de  $a$  hacia  $c$ , pasando por  $N$  variables intermedias.

De manera que, al calcular  $M_3, M_4, \dots, M_n$ , se obtiene el número de caminos de influencia de orden 3, 4, ...,  $n$  que unen las variables entre sí. A cada repetición, se deduce una nueva jerarquía de variables, clasificadas en función del número de acciones indirectas (las influencias) que ejercen sobre las demás variables. Pero se comprueba que, desde cierta potencia, en general desde la potencia 4 ó 5, la jerarquía permanece estable. Esta jerarquía es la que constituye la clasificación MICMAC.

Cabe recordar que, para la inferencia de los resultados, en la medida que las variables son cualitativas, se han utilizado la ji-cuadrado ( $\chi^2$ ) y el Coeficiente de Contingencia de Pearson, que no serán presentados en ese trabajo por razones de espacio.

#### 4.- El caso de la cooperativa paranaense de turismo (COOPTUR)<sup>5</sup>

Fundada el 17 de diciembre de 2004, la Cooperativa Paranaense de Turismo (COOPTUR), objeto de este estudio, viene aumentando significativamente el número de asociados. Inició sus actividades con el mínimo exigido, o sea, veinte personas físicas, y hoy cuenta con ochenta cooperativistas, además de las cooperativas Witmarsum, de Palmera; Batavo, de Carambeí; Castrolanda, de Castro; Capal, de Arapoti; Camp, de Prudentópolis; y Agraria, Entre Ríos (Guarapuava). El Banco Sicredi también participa como asociado, apoyando el turismo. Tiene como compañeros a la OCEPAR, el SENAC y el Paraná Turismo – Secretaría Estadual de Turismo del Estado de Paraná.

La cooperativa fue constituida con el objetivo de “estructurar y promover el turismo en esas comunidades, donde los visitantes estarán en contacto con la cultura, la culinaria, la artesanía, el trabajo y los paisajes donde viven los inmigrantes y descendientes de holandeses, ucranianos y alemanes”<sup>6</sup>.

Además de funcionar como una operadora de turismo, la COOPTUR ofrece apoyo a los cooperativistas en las áreas de planificación, capacitación, divulgación y comercialización. Su objetivo es el de “controlar el flujo de turistas, respetando la capacidad de carga de cada atractivo turístico, evitando impactos negativos sobre las comunidades locales, medios de producción y medio ambiente”.

5.- El estudio de caso en cuestión fue analizado previamente en el Programa de Doctorado en Turismo de la Universidad Antonio de Nebrija, para la obtención del Diploma de Estudios Avanzados (DEA) (Stock, 2008).

6.- Información recogida en los Estatutos de la cooperativa.

#### 4.1. Identificación de variables. Matriz de análisis estructural de la COOPTUR

Para la identificación de las variables fue necesario obtener, después de una exhaustiva discusión y posterior análisis con los gestores<sup>7</sup>, un conjunto de factores (de orden político, económico, social y tecnológico) subdivididos en siete apartados, aquí denominados ambientes (institucional, organizacional, cooperativo, turístico, gerencial, tecnológico y social), que influyen la gestión de la COOPTUR. Fueron identificadas 29 variables (15 internas y 14 externas), presentadas en el Cuadro 2.

**Cuadro 2. Variables que componen cada ambiente**

AMBIENTES	VARIABLES INTERNAS	VARIABLES EXTERNAS
I. Institucional: la cooperativa inserta en el contexto nacional, estatal y municipal.		1. Políticas 2. Leyes y reglamentaciones del sector (cooperativismo y turismo) 3. Tasas e impuestos
II. Organizacional: interrelación de la cooperativa con las partes.		4. Poder público 5. Asociaciones de clase 6. Agencias y operadoras de turismo
III. Cooperativo: envuelve las particularidades del cooperativismo, en el cual la COOPTUR está inserta.	8. Cooperativista 9. Educación cooperativa	7. Otras cooperativas, OCEPAR y OCB
IV. Turístico: en el cual se incluyen todos los aspectos de esta actividad.	10. Coste de bienes y servicios 11. Educación/entrenamiento/calificación 13. Oferta (precio del producto turístico)	12. Demanda (nivel de renta, gustos y preferencias, precio de otros bártulos y servicios) 14. Estacionalidad 15. Clima 16. Catástrofes mundiales (terrorismo, terremotos, maremotos, huracanes, etc.)
V. Gerencial: relacionado al conjunto de operaciones de la cooperativa.	17. Recursos humanos 18. Gerencia 20. Distribución 21. Ventas 22. Distancia (entre las localidades envueltas) 23. Comunicación	19. Concurrencia
VI. Tecnológico: referente a las técnicas, procesos, métodos, medios e instrumentos.	24. Calidad de los productos y servicios (A&B, artesanía, servicio) 25. Sistema de información	
VII. Social: relativo a medidas concernientes a la sociedad.	26. Responsabilidad social 29. Información (29)	27. Comunidad 28. Medio-ambiente (natural, cultural)

FUENTE: Elaboración propia.

7.- Los gestores al que el texto se refiere son también socios de la cooperativa (electos en Asamblea General) y actúan en distintas áreas funcionales de la empresa, por estar aún en fase de crecimiento. Cabe mencionar que el levantamiento de las variables para el estudio fue realizado junto a profesionales del área en la región de actuación de la cooperativa estudiada. La técnica utilizada con los profesionales fue la de entrevistas semi-estructuradas e individuales, involucrando a 11 personas (tres gestores de la COOPTUR, cuatro gestores del cooperativismo y cuatro del turismo de la región), intentando que estuvieran representados de la forma más completa posible todos los aspectos relevantes de la gestión en cooperativas de turismo por medio de la obtención, discusión y conceptualización de las variables componentes del análisis. Además de las entrevistas, se realizaron grupos de discusión con los gestores de la COOPTUR, obteniendo como colofón la inferencia de los resultados y la aplicación de las variables a la matriz.



## 4.2. Resultados y análisis de la Matriz 1

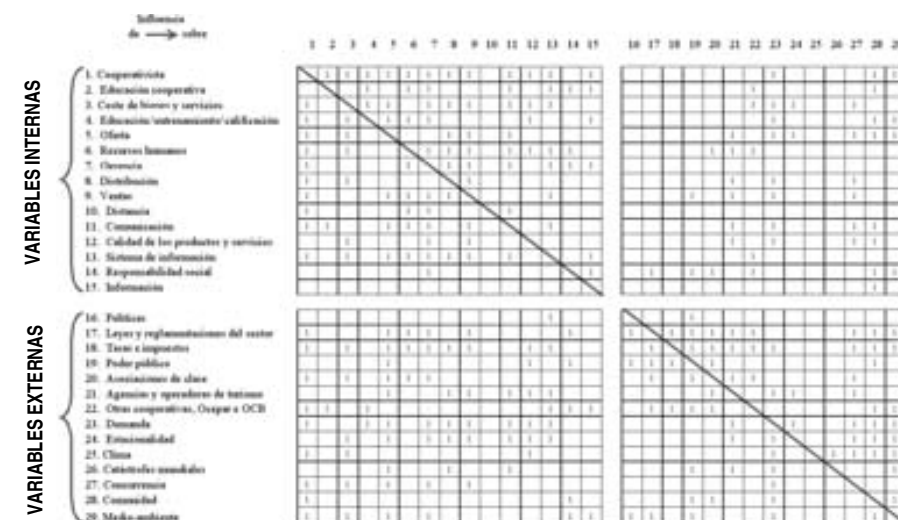
Después del relleno de la matriz estructural, se identificó el porcentaje de influencia de las variables, como muestra el Cuadro 3, considerándose exclusivamente las relaciones directas.

**Cuadro 3. Porcentaje de influencia de las variables**

Influencia	Sobre Variables internas	Sobre Variables externas
De Variables Internas	40,44%	20,95%
De Variables Externas	34,28%	34,69%

FUENTE: Elaboración propia.

**Cuadro 4. Cumplimiento de la matriz**



FUENTE: Elaboración propia.

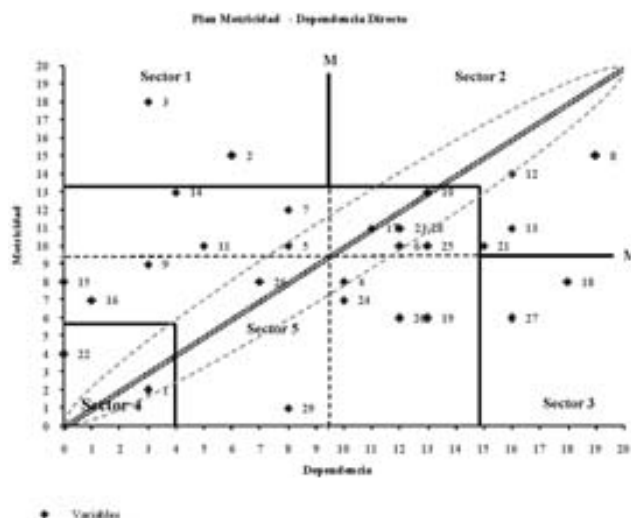
Se percibe que la influencia de las variables externas sobre las internas es mucho más densa que al contrario, lo que no es extraño. De igual manera, los efectos de las variables internas y externas sobre ellas mismas totalizan un porcentaje<sup>8</sup> más elevado, lo cual es normal. De acuerdo con Godet

8.- Hay que aclarar que los porcentajes no se cumplimentan al 100%, pues "las relaciones indirectas serían una simple multiplicación hermélica de las relaciones directas." (GODET, 1993:80).

(1993:80), los porcentajes presentados no se encuentran dentro de la normalidad<sup>9</sup>. Esto sugiere que los gestores de la COOPTUR no tienen clara la influencia de las variables, es decir, algunas relaciones indirectas fueron consideradas como directas.

El Gráfico 2, Plan de Motricidad-Dependencia Directo, divide el conjunto de las variables en cinco sectores distintos.

### Gráfico 2. Plan motricidad-dependencia directo



FUENTE: Elaboración propia.

Para separar las variables en sectores (Gráfico 2), se ha procedido al cálculo de la media aritmética simple ( $M$ ), la desviación típica y los intervalos mínimo y máximo. La bisectriz, en este caso, es una línea que refleja, de acuerdo con Godet (1993:91), la estabilidad o inestabilidad (relativas) del sistema. En el caso de la COOPTUR, más bien nos enfrentamos a un sistema que puede ser clasificado como de relativa estabilidad, pues presenta una pequeña concentración de variables alrededor de la bisectriz (1, 26, 4, 5, 6, 17, 23, 28, 10).

A fin de mejorar la visualización de las variables que componen cada sector, se ha elaborado el Cuadro 5.

9.- Según Godet (1993:80), "una buena tasa de cumplimiento de la matriz debe situarse entre 15 y 25% según la dimensión de la matriz. Tasas superiores [...] revelan un cumplimiento excesivo: relaciones inducidas han debido ser incorrectamente consideradas como directas".

### Cuadro 5. Variables que componen cada sector

<b>Sector 1: Motrices</b>		<b>Sector 2: Enlace</b>	
2. Leyes y Reglamentaciones del sector 3. Tasas e Impuestos		8. Cooperativista 12. Demanda 13. Oferta 21. Ventas	
<b>Sector 3: Resultado</b>		<b>Sector 4: Excluidas</b>	
18. Gerencia 27. Comunidad		1. Políticas 22. Distancia	
<b>Sector 5: Pelotón</b>			
4. Poder Público	14. Estacionalidad	23. Comunicación	
5. Asociaciones de Clase	15. Clima	24. Calidad de los Productos y Servicios	
6. Agencias y Operadoras de Turismo	16. Catástrofes Mundiales	25.Sistema de Información	
7. Otras Cooperativas, OCEPAR e OCB	17. Recursos Humanos	26. Responsabilidad Social	
9. Educación Cooperativa	19. Concurrencia	27. Medioambiente	
10. Coste de Bienes y Servicios	20. Distribución	28. Información	
11. Educación/Entrenamiento/Calificación			

FUENTE: Elaboración propia.

Al analizar la motricidad y la dependencia directa de las variables se puede percibir claramente que las variables que ejercen mayor influencia sobre el sistema son las variables (2) y (3). Esas variables son denominadas “variables explicativas” o “variables-llave”.

Las variables (8), (12), (13) y (21), componentes del sector 2, son al mismo tiempo muy motrices y muy dependientes, por lo que, por ser de fuerte influencia, cualquier acción sobre ellas repercutirá en el sistema como un todo y también sobre ellas mismas, ampliando o atenuando la acción inicial, pero confiriendo relativa estabilidad al sistema. Con excepción de la variable (12), las otras son clasificadas como internas.

Las variables del sector 3 son condicionadas por las de los sectores 1 y 2. La variable (18) es interna y del ambiente gerencial, mientras que la (27) es externa y del ambiente social.

El sector 4 está compuesto por variables que tienen poca relación con el sistema, caracterizadas por la baja motricidad y dependencia. Poseen un desarrollo autónomo, prácticamente independiente del restante de la cadena. Es difícil identificar si éstas son determinantes de cambios para el futuro; en consecuencia, se ha optado por no considerar esas variables en el análisis, sin mayores consecuencias (Godet, 1993).

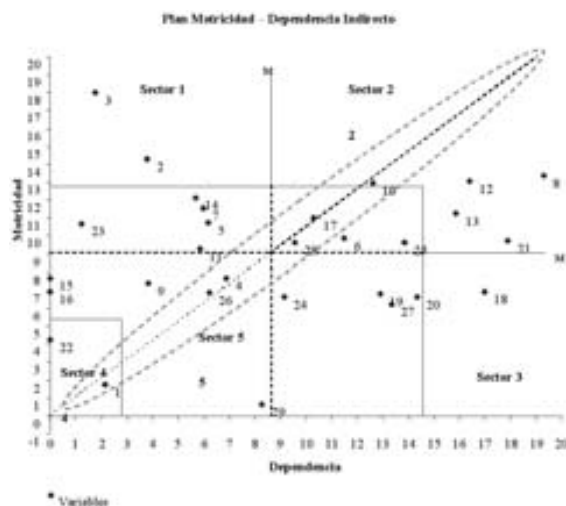
Las variables destacadas en el sector 5 presentan motricidad y dependencia medias. De esa forma, su desarrollo no es conocido, siendo difícil determinar, a priori, características sobre ellas. Por ese motivo, el presente análisis no tiene en cuenta ese sector.

Por otra parte, se deben considerar las variables del sector 2 como las variables de desafío, esenciales para el sistema por su alta inestabilidad. Entre esas variables, según P. F. Ténière-Buchot *apud* Godet (1993:95), es común que se encuentren asuntos tabú, de los cuales, por algún motivo, no se habla o con los cuales las organizaciones tienen dificultades para trabajar.

### 4.3. Resultados y análisis de la Matriz elevada a la potencia

Por el análisis del Plan de Motricidad-Dependencia Indirecto, es decir, después de elevar a la potencia la matriz estructural, representado en el Gráfico 3, se observan pocos cambios con relación a los resultados del análisis anterior.

### Gráfico 3. Plan motricidad-dependencia indirecto\*



\* Valores divididos por  $10^3$ .

FUENTE: Elaboración propia.

El Cuadro 6 presenta las variables componentes de los sectores.

## Cuadro 6. Variables que componen cada sector

<b>Sector 1: Motrices</b>		<b>Sector 2: Enlace</b>	
2. Leyes y Reglamentaciones del sector		8. Cooperativista	
3. Tasas e Impuestos		10. Coste de Bienes y Servicios	
		12. Demanda	
		13. Oferta	
		21. Ventas	
<b>Sector 3: Resultado</b>		<b>Sector 4: Excluidas</b>	
18. Gerencia		1. Políticas	
		22. Distancia	
<b>Sector 5: Pelotón</b>			
4. Poder Público	14. Estacionalidad	24. Calidad de los Productos y Servicios	
5. Asociaciones de Clase	15. Clima	25. Sistema de Información	
6. Agencias y Operadoras de Turismo	16. Catástrofes Mundiales	26. Responsabilidad Social	
7. Otras Cooperativas, OCEPAR e OCB	17. Recursos Humanos	27. Comunidad	
9. Educación Cooperativa	18. Concurrencia	28. Medioambiente	
11. Educación/Entrenamiento/Calificación	20. Distribución	29. Información	
	23. Comunicación		

FUENTE: Elaboración propia.

El sector 1 contempla las mismas variables: (2) y (3). En el sector 2 continúan figurando las variables (8), (12), (13) y (21), pero con el incremento de la variable (10), que emigró del sector 5 para éste. Este sector está compuesto, principalmente, de variables internas, y solamente una variable externa, que es la (12). La clasificación presenta nuevamente mayor variación. Por su parte, el sector 3 pasó a estar compuesto solamente por la variable (18), emigrando la variable (27) para el sector 5. La variable (18) es interna y compone el ambiente gerencial.

En este análisis se tiene una dispersión bastante grande de las variables en el Plan de Motricidad-Dependencia, aunque, de igual manera que el anterior, puede ser clasificado también como de relativa estabilidad, pues presenta una pequeña concentración de variables alrededor de la bisectriz (1, 26, 4, 28, 17, 10).

Este análisis refuerza la importancia de las variables estables (2) y (3), que poseen gran motricidad y casi ninguna dependencia, de la variable (18), con baja motricidad y alta dependencia, y de las variables de desafío, del sector 2, que son las variables (8), (10), (12), (13) y (21).

Otra cuestión a tener en cuenta tiene que ver con el ambiente a que pertenecen las variables en estudio. La mayor parte de las variables analizadas pertenecen al ambiente turístico, y solamente una al ambiente cooperativo, dividiéndose las restantes entre el ambiente institucional y el gerencial.

Al contrastar el Plan de Motricidad Directo y Indirecto, en general, se observó que, con la clasificación indirecta, las variables perdieron un poco de su motricidad, con excepción de las variables (13), (20), (22), (27), (5) y (19), que aumentaron su grado de motricidad.

Permanecieron relativamente estables las variables (16), (17), (10) y (3). Eso significa que la cooperativa puede venir a sufrir alteraciones en su proceso de gestión debido, principalmente, a las variables que aumentaron su grado de motricidad. Esas variables, en un posterior análisis, deben ser analizadas con mayor cautela.

Tres de esas variables son del ambiente interno (13), (20) y (23), y las restantes, (5), (19) y (27), del ambiente externo.

Pertenecen al ambiente turístico (13), gerencial (20, 23, 19), social (27) y organizacional (5). Por ese aspecto, una vez más se confirma la importancia del proceso de gestión bien estructurado y planificado.

Para facilitar la visualización de las variables se presenta, en el Gráfico 4, la clasificación en 9 sectores.

#### Gráfico 4. Plan motricidad-dependencia directo e indirecto



FUENTE: Elaboración propia.

### Cuadro 7. Variables que componen cada sector (9 sectores)

<b>1: Muy motrices/poco dependientes</b> 3. Tasas e Impuestos	<b>2: Muy motrices/medianamente dependientes</b> 2. Leyes y Reglamentaciones del sector
<b>3: Muy motrices/dependientes</b> 8. Cooperativista 12. Demanda	<b>4: Medianamente motrices/Poco dependientes</b> 9. Educación Cooperativa 15. Clima 16. Catástrofes Mundiales
<b>5: Medianamente motrices/dependientes</b>	
4. Poder Público	11. Educación/Entrenamiento
5. Asociaciones de Clase	/Cualificación
6. Agencias y Operadoras de Turismo	14. Estacionalidad
7. Otras Cooperativas, OCEPAR e OCB	17. Recursos Humanos
10. Coste de Bienes y Servicios	19. Concurrencia
	20. Distribución
<b>6: Medianamente motrices/muy dependientes</b> 13. Oferta 18. Gerencia	<b>7: Poco motrices/dependientes</b> 1. Políticas 22. Distancia
21. Ventas 27. Comunidad	
<b>8: Poco motrices/medianamente dependientes</b> 29. Información	<b>9: Poco motrices/muy dependientes</b>

FUENTE: Elaboración propia.

Se percibe en el Gráfico 4 que ninguna variable fue clasificada como poco motriz y muy dependiente (sector 9).

Tratándose de la gestión de la cooperativa, la variable que pertenece al sector 8, la (29), identifica el momento actual de la organización, pues, por ser una cooperativa aún de pequeño porte, ella no afecta y tampoco es afectada por el proceso.

Las variables del sector 7 (1 y 22), así como en el planteamiento de Godet, son totalmente independientes y, en consecuencia, pueden ser excluidas del análisis. En el sector 4 se concentran las variables (9,15 y 16) que pueden llegar a ejercer gran influencia en la gestión de la organización, principalmente en lo que atañe a eventos inesperados y la falta de “espíritu cooperativo”. La gran interrogación se produce en el sector 5, donde están la mayor parte de las variables y que, por su posición intermedia, podrá emigrar en cualquier momento para otro sector. A pesar de esa característica, es justamente en este sector en el que deben planearse acciones de largo plazo para la organización.

Por su parte, las variables del sector 6 (13 y 18), según y conforme el sector 3 de Godet, son las variables resultantes de aquellas muy motrices, en este caso, específicamente, las del sector 3. Éste también se encuadra en la explicación de Godet, pues son variables demasiado inestables. La variable del sector 2 (2), a pesar de ser muy motriz e influenciar en la gestión, es también medianamente dependiente.

Por último, el sector 1, por su alto grado de motricidad y baja dependencia, específicamente en este estudio, está compuesto por una única variable (3), reflejando la situación vivida por la cooperativa en el momento de la investigación, donde los problemas fiscales (que tienen que ver con la necesidad de buscar mecanismos para evitar la doble tributación) estaban en pauta. Se debe destacar que tanto las variables del sector 1 cuanto las del sector 2 realmente influyen en el proceso de gestión de la cooperativa, pero aquí pueden ser clasificadas como variables de influencia general, pues afectan el sector y la actividad como un todo.

## 5.- Conclusiones

Este trabajo tenía por objeto estudiar, con base en el Análisis Estructural Prospectivo, los principales factores que condicionan la gestión de la COOPTUR. A pesar de que cada una de las variables identificadas podría por sí sola desencadenar un estudio, se optó, dada la metodología, por considerar sólo los grupos que se destacaron desde la aplicación de la matriz estructural prospectiva, verificando sus principales características y determinando las relaciones directas e indirectas entre los factores que lo condicionan.

Entre los resultados más relevantes se concluyó, en términos prácticos, que el abordaje contextual proporcionado por la metodología propuesta permite la identificación, en una cooperativa de turismo, de los elementos que determinan la gestión en la organización. Para el caso objeto de análisis, los elementos identificados han sido: legislación; tasas e impuestos; demanda; oferta; los aspectos relacionados con el coste de bienes y servicios; el proceso de ventas; la importancia del cooperativista para la organización; y la gerencia de todo el proceso. Ese análisis, sin embargo, puede aún ser más profundo y fundamentado mediante el uso de otros métodos de análisis que resultarán en un conjunto de factores importantes para el desarrollo de la actividad.

En el estudio de la gestión de cooperativas de turismo el Análisis Estructural Prospectivo es una metodología que permite determinar los factores que influyen en la gestión, estableciendo las relaciones de motricidad y de dependencia entre ellos. El método MICMAC, por su parte, permite reducir la complejidad de un sistema de variables, revelando los efectos escondidos, que no son inmediatamente perceptibles en la matriz estructural.



La metodología propuesta se ha aplicado a un caso de estudio concreto, la COOPTUR, pero, como ya se justificó con anterioridad, éste puede ser considerado un caso representativo en Brasil de gestión de cooperativas de turismo, pues opera en todos los eslabones de la cadena de valor de la actividad turística, y, por tanto, los resultados obtenidos pueden ser válidos para ayudar en el proceso de toma de decisiones de otras cooperativas de turismo, que operan sólo en un eslabón de la cadena.

Consecuentemente, además de conocer al detalle los aspectos más relevantes de la gestión de esta cooperativa, su representatividad permite identificar los principales retos a los que se enfrenta la gestión cooperativa del turismo en Brasil, en la medida en que las actuales cooperativas vayan asumiendo que el turismo, a nivel de destino, no es una actividad fragmentada, sino multidimensional, que requiere una aproximación holística desde el punto de vista de su gestión; es decir, la COOPTUR es un ejemplo porque su gestión responde al planteamiento que deberían seguir las demás cooperativas ante un entorno cada vez más dinámico, competitivo y cambiante, en el que su posicionamiento competitivo en el mercado va a depender de su capacidad para asumir este enfoque ante la gestión turística.

En cuanto a los resultados obtenidos, en este estudio se pudo observar que:

a) Respecto a los porcentajes que no se encuentran dentro de la normalidad, como señala Godet, se puede decir que, por el hecho de la COOPTUR ser una cooperativa en su fase inicial y, por supuesto, la inmadurez de los gestores con relación a la organización y gestión de la cooperativa y a la actividad turística, se reprodujo este resultado que afecta sobremanera el análisis, pero, al mismo tiempo, refleja la importancia de contar con gestores capacitados, tanto en cooperativismo como en turismo.

b) Se observa que las variables a las que los cooperativistas conceden mayor importancia son las del ambiente interno a la organización (cooperativista, oferta, ventas y coste de bienes y servicios). Esta elección se explica seguramente porque son las que mejor pueden ser abordadas desde dentro de la propia cooperativa, mientras las externas (leyes y reglamentaciones del sector, tasas e impuestos y demanda) son más complejas de abordar. Sin embargo, hay que buscar estrategias que contribuyan a que los cooperativistas asuman que estas variables son tan importantes como las primeras, y también herramientas que faciliten que ellos las puedan abordar sin dificultad, o con menos de las que parecen encontrar ahora.

c) Cabe, además, destacar que la mayoría de las variables estudiadas (demanda, oferta y coste de bienes y servicios) pertenecen al ámbito turístico. Eso se explica por la falta de experiencia de los dirigentes de la cooperativa en el mundo del turismo, una actividad económica y social extremadamente dinámica, que cuenta con un producto cuyas características básicas son muy diferentes a las de otros sectores (inseparabilidad, intangibilidad y perecedero), lo que suscita dudas en los cooperativistas, llevándoles a la ejecución de acciones poco eficientes.

d) Extraña el hecho de que la educación cooperativa, de extrema importancia para el cooperativismo, no haya aparecido como una variable importante. Eso se explica por el hecho de que la cooperativa es joven y los cooperativistas (directores incluidos) han recibido, recientemente, formación específica sobre cooperativismo, por lo que los entrevistados entienden que los principios cooperativos y su doctrina están bien asumidos e incorporados.

e) Al mismo tiempo, hay que señalar que los resultados obtenidos son reflejo de la falta de seguimiento dado al Programa de Turismo Rural Cooperativo, abordado en el apartado 2, que generó una serie de incertidumbres, tanto a las cooperativas en relación al mercado, como a los socios en relación a la cooperativa, que acabó influyendo sobremanera el proceso de gestión de la organización.

De esa manera, se percibe claramente que la COOPTUR está en un círculo vicioso de gestión, pues las variables-llave (leyes y reglamentaciones del sector, tasas e impuestos) son externas y del ambiente institucional. Aquellas que constituyen un desafío para la cooperativa (cooperativista, demanda, oferta, coste de bienes y servicios y ventas) son, al mismo tiempo, muy motrices y dependientes del proceso, lo que sugiere una gestión no estructurada, preocupada solamente por la solución inmediata de los problemas y no por una planificación estratégica definida, anticipándose a los acontecimientos.

Los datos obtenidos vienen a justificar la especial atención que requiere la gestión de la empresa en el ámbito del turismo. Para el caso de la COOPTUR, ha quedado demostrada la importancia de variables como demanda, oferta, coste de bienes y servicios, ventas y el propio cooperativista. Con excepción de la variable demanda, todas las demás son internas, lo que afecta claramente al proceso de gestión de la cooperativa. Por otra parte, y en la medida en que la actividad turística es tremendamente cambiante, la atención a estas variables es vital para el futuro de la cooperativa (y de cualquier empresa).

Se ha demostrado que, para el adecuado desarrollo de la gestión, las cooperativas deben consolidar una visión holística de la actividad turística, sustentar el modelo de gestión por todos los sistemas e instrumentos administrativos de la cooperativa, tener una metodología adecuada, así como estar imbuidos por el espíritu del cooperativismo.

Los cambios en las cooperativas serán válidos si vienen desde dentro y se aplican con responsabilidad. Por eso, el éxito futuro de las cooperativas exige una gestión en términos de calidad; el conocimiento de las necesidades del socio y respuestas adecuadas; y una administración profesional. Esto permitirá mantenerse vigente en un modelo de mercado sumamente exigente.

Cabe destacar, además, la importancia social y económica del cooperativismo, que, en casos como Brasil, está muy vinculado, además, al sector turístico, lo que justifica el interés de estudios de este tipo, a fin de promover un desarrollo turístico que favorezca un mayor desarrollo de los territorios en los que se asienta.

## Bibliografía

- AMAR, P. y DIAZGRANADOS, J. F. (2006): "Modelo de relación Estado-mercado para el fomento de la innovación", *Investigación y Desarrollo*, 14 (1), pp. 200-225.
- ARAUJO, A. (2006): "La mesoempresa como alternativa empresarial para el desarrollo local económico sostenible", *Economía*, XXXI, 22, pp. 75-110.
- DEMA, C. Y ALBORS, J. (2002): "Una aplicación del análisis estructural y la teoría de la red de actores al análisis de la eficacia de un Sistema de Innovación Regional", *Actas de la II Conferencia de Ingeniería de Organización*. Vigo. Disponible en: <http://io.us.es/cio2002/comunicaciones/3-%20Estrategia,%20Competitividad%20e%20Innovaci%C3%B3n/C042.pdf> [Fecha consulta: 29 septiembre 2009]
- GODET, M. (1993): *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia*, Marcombo, Barcelona.
- GODET, M. (2001): *Manuel de prospective stratégique*, Tome 2: *L'art et la méthode*. Dunod, Paris.
- GODET, M. (2003): *Creating Futures Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, Economica, Paris.
- GODET, M. (2007): "Prospectiva estratégica: problemas y métodos", *Cuadernos LIPSOR*, núm. 20, enero. Disponible en: [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/prospectiva\\_herramientas.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/prospectiva_herramientas.pdf) [Fecha consulta: 29 septiembre 2009]
- HERNÁNDEZ, H. y MARTÍNEZ, S. (2004): *Análisis prospectivo de las cooperativas de trabajo asociado*. Universidad Externado de Colombia, Bogotá.
- MONTOYA, O. (2007): "Análisis prospectivo para la Universidad Tecnológica de Pereira al año 2010", *Scientia et Technica*, 37, pp. 401-406.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS-OCB. Disponible en: [www.ocb.org.br](http://www.ocb.org.br) [Fecha consulta: 10 septiembre 2007]
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS-OCB (2004): *Números do cooperativismo brasileiro*. OCB, Brasília.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS-OCB (2005): *Números do cooperativismo brasileiro*. OCB, Brasília.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS-OCB (2006): *Números do cooperativismo brasileiro*. OCB, Brasília.

- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS-OCB (2007): *Números do cooperativismo brasileiro*. OCB, Brasília.
- PINHO, D. B. (2004): *O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária*, São Paulo: Saraiva.
- PROGRAMA DE TURISMO RURAL COOPERATIVO. Disponible en: <http://www.turismocooperativo.coop.br/> [Fecha consulta: 05 marzo 2007].
- RIBEIRO, S. (2003): *Modelo de identificação de grupos estratégicos para a indústria metalomecânica de produção, por encomenda, de bens de equipamento*, Tese de Doutoramento em Gestão. ISCTE, Lisboa.
- RINCÓN, D. y MÚJICA, N. (2004): "Estudio prospectivo de la gestión tecnológica en las empresas del sector metalmeccánico del Estado Zulia", *Revista Venezolana de Gerencia*, 9 (26), pp. 289-314.
- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (2002): *Programa de turismo rural cooperativo*, SESCOOP, Brasília.
- SFEIR, R. (2008): *El sector pesquero artesanal rural de la región de Coquimbo (Chile): una propuesta de reestructuración productiva basada en los factores condicionantes del desarrollo endógeno*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ (OCEPAR): Disponible en: <http://www.ocepar.org.br> [Fecha consulta: 05 noviembre 2007].
- SOMS, E. y TORRE, G. de la (2005): *Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial*. Gráfica Funny S. A., Santiago de Chile.
- STOCK, M. R. M. (2008): *Gestión de cooperativas de turismo: estudio de caso de la Cooperativa Paranaense de Turismo (COOPTUR)*, Tesina Diploma de Estudios Avanzados (DEA). Universidad Antonio de Nebrija, Madrid.