

## **Identificación de Buenas Prácticas de Gestión Empresarial en Sociedades Cooperativas Eco-Turísticas en Jalisco, México.**

Mtra. Alma Rosa Malacara Castillo, Mtra. Georgina Dolores Sandoval Ballesteros y Dr. Manuel Ernesto Becerra Bizarrón\*

*El análisis de trayectoria, los desempeños y liderazgos que tienen las empresas cooperativas insertadas en la economía social en diversos países de América Latina, es uno de los objetivos de esta investigación tiene en conjunto con Instituciones miembros de ALAFEC. A partir de lo anterior se identifican los factores críticos de éxito y los desafíos que las empresas cooperativas enfrentan en la actualidad y que requieren de nuevos enfoques en sus prácticas de gestión para dar respuesta a los retos sociales que afrontan en su entorno, en términos de gestión administrativa y que permita identificar sus buenas prácticas y apoyar su potenciamiento. Esta investigación aplicada, descriptiva- transversal de enfoque cualitativo presenta el contexto de una empresa cooperativa que presta servicios eco-turísticos en el Estado de Jalisco, México, que sirve como referente líder para las organizaciones en este sector, identificando éstas buenas prácticas en gestión empresarial en el sector ecoturismo.*

**Palabras clave:** Gestión empresarial, Buenas Prácticas, Ecoturismo, Sector Social, Empresas Cooperativas.

**Código JEL:** M1

### **1. Introducción**

En la búsqueda de nuevas formas de negocios que hagan frente a los graves problemas macroeconómicos aún evidentes en México, tales como la falta de empleo, salarios bajos y pobreza, entre otros, surge el concepto de emprendimiento social, entendido como una iniciativa o esfuerzos de grupos de personas que basados en un trabajo colaborativo y con alta responsabilidad social, han resultado una alternativa de negocios eficiente para atender la problemática económica del país desde hace ya varios años.

Los emprendimientos sociales se basan en factores de comunidad y trabajo, a diferencia de los tradicionales cuya base es el capital y los medios de producción. Existen muchos casos de éxito en que grupos de personas se han asociado tomando ventaja de sus capacidades, experiencia de organización y producción, logrando maximizar toda esa energía humana sin empleo en algunos casos, pero si con alto grado de especialización. Así mismo, se ha obtenido con la creación y desarrollo de éstas agrupaciones, la satisfacción en primer término de sus propias necesidades y posteriormente el fortalecimiento de la economía y los sectores productivos cada vez más competitivos.

---

\*Universidad del Valle de Atemajac, campus Puerto Vallarta, 01 322 2261212.

[mabebi9@hotmail.com](mailto:mabebi9@hotmail.com), [almarosa-malacara@hotmail.com](mailto:almarosa-malacara@hotmail.com), [gina.sando@gmail.com](mailto:gina.sando@gmail.com)

## Malacara, Sandoval & Becerra

Esta investigación parte de una iniciativa de miembros de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC), promovida de forma conjunta entre la Universidad de Santiago de Chile y la Universidad Nacional Autónoma de México, en la cual se propone el análisis organizacional en diferentes emprendimientos asociativos de la economía social de diversos países de América Latina con el fin de identificar los factores críticos de éxito que estas entidades presenten en términos de gestión y describir sus buenas prácticas, apoyando con esto, el potenciamiento de otros emprendimientos similares. El objetivo de éste proyecto de investigación fue la identificación de buenas prácticas en éste tipo de entidades en el sector turismo en Jalisco, México, es decir, la descripción y análisis de buenas prácticas en lo que se refiere a trayectoria, desempeños y liderazgo en un marco conceptual de la economía social en el sector turístico.

El concepto de “economía social” designa a aquel conjunto de organizaciones microeconómicas caracterizadas por unos rasgos comunes marcados por una ‘ética social’. Siendo un concepto definido en positivo, va más allá de la clásica delimitación interinstitucional basada en identificarlo como un sector residual, integrado por aquellas organizaciones que *no* pertenecen al ámbito de la economía pública ni al de la economía privada capitalista. El reto del concepto de economía social en las dos últimas décadas ha sido precisamente el de identificar esas especificidades organizativas marcadas por una sensibilidad social. (Monzón, 2007).

No existe una definición única y universal sobre emprendimiento social. Ni tampoco existe un único tipo. Sin embargo, todo emprendimiento social incluye tres elementos clave: un objetivo social, una innovación transformadora y un modelo de negocios sostenible. El emprendimiento social suele darse, y tener éxito, en los sectores de la economía donde el mercado ha fallado y la acción del Estado es inexistente o ineficaz. Un emprendimiento social, cuando resulta exitoso, puede no sólo transformar las vidas de los beneficiarios, sino también la forma de abordar un problema en general (Ramírez, 2008).

Bajo la perspectiva de éste concepto y del impacto positivo que pueden llegar a tener como una herramienta de mejora para nuestro país, resulta muy atractivo presentar los resultados de la presente investigación ya que los emprendimientos sociales como cualquier organización enfrentan grandes retos para lograr éxito e incluso para su sobrevivencia en un mercado globalizado, es claro que aquellas que deseen incrementar su productividad deben crear una estrategia que logre eficiencia y eficacia en todos los procesos de la organización, optimización e implementación de nuevas tecnologías, programas que capaciten al personal en el alcance de sus objetivos y misión.

Presentar casos de éxito, mejores prácticas de gestión empresarial en este tipo de organizaciones sin duda es de gran apoyo a la innovación social en emprendimientos de la costa de Jalisco, región turística situada en el océano pacífico en donde se vive el mismo contexto económico del país y con los mismos retos para su economía social: generar emprendimientos asociativos competitivos con una visión de aprendizaje de las mejores prácticas que impulsen su desarrollo.

En la Revisión de la literatura se hace referencia a estudios previos y al contexto de las buenas prácticas, de las sociedades cooperativas, economía social y

ecoturismo; para posteriormente describir en el apartado de "Metodología" la justificación de la selección de los dos casos de estudio, información de los mismos y las preguntas de investigación.

Se agrega un apartado de resultados y conclusiones en donde se describen los hallazgos encontrados y con ellos, la descripción de las buenas prácticas, mismas que se redactan con base en la pauta proporcionada por la ALAFEC. Por otro lado, las conclusiones se presentan haciendo referencia a conceptos ó herramientas de gestión ya identificadas a través de los tiempos en el mundo de los negocios como clave para la gestión de buenas prácticas.

## 2. Revisión de la Literatura

### **Contexto de las buenas prácticas en Economía social/ Sociedades Cooperativas y Ecoturismo.**

A lo largo del tiempo, las entidades de Economía Social han demostrado su capacidad para dar respuesta a situaciones complejas propias del ámbito socioeconómico. Así, han contribuido a asentar la población en el medio rural a través de cooperativas, sociedades agrarias de transformación y cofradías de pescadores, permitiendo que agricultores y pescadores pudieran asociarse para una mejor producción y comercialización de sus explotaciones. Han hecho posible que muchos ciudadanos obtengan bienes y servicios más acordes a sus necesidades y nivel de ingresos mediante cooperativas de viviendas y de consumo. Han favorecido el agrupamiento de profesionales que redundan en la mejora de sus actividades, como en el caso del cooperativismo de servicios y de transportes. Y han impulsado el desarrollo de servicios sociales a través del mutualismo, los centros especiales de empleo, las empresas de inserción, las cooperativas de enseñanza y servicios sociales, las asociaciones y las fundaciones. Pero, además, en el actual contexto económico tiene especial relevancia que la Economía Social haya favorecido el mantenimiento de puestos de trabajo y la generación de empleos de calidad, como acredita el desarrollo de cooperativas de trabajo asociado y sociedades laborales (Valeriano Gómez, 2010).

Entre la doctrina científica merece destacarse los trabajos que desde 1988 viene realizando la Comisión Científica Internacional del Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC). En ese contexto, la Comisión Científica del CIRIEC-España propone definir la Economía Social como el --conjunto de empresas privadas creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la distribución del beneficio y la toma de decisiones no están ligadas directamente con el capital aportado por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también incluye a las instituciones sin fines de lucro que son productores no de mercado privado, no controlados por las Administraciones Públicas y que producen servicios no destinados a la venta para determinados grupos de hogares, procediendo sus recursos principalmente de contribuciones voluntarias efectuadas por los hogares en su calidad de consumidores, de pagos de las Administraciones Públicas y de rentas de la propiedad. (Monzón, 2003).

## Malacara, Sandoval & Becerra

El estudio de los emprendimientos sociales bajo una perspectiva institucional, surge en Estados Unidos de América (USA) en los años 90's en un programa de investigación desarrollado por la Harvard Business School: la Social Enterprise Initiative. En Europa casi de manera simultánea, emerge el concepto como parte del auge del cooperativismo y la economía social. La expansión del concepto cada vez es mayor debido al reconocimiento que en varios países del mundo se les ha dado como modelo de negocio y por tanto acceso a diversos programas de financiamiento y desarrollo, sin embargo aún hay mucho por hacer.

A pesar de su diversidad (en términos de estatuto jurídico –empresas, entidades públicas, asociaciones, fundaciones, ONG...– y de origen de las iniciativas –sector empresarial tradicional, sector estatal o tercer sector–), las experiencias y entidades del sector del emprendimiento social tienen principios en común:

- Son el resultante de iniciativas privadas lideradas por ciudadanos preocupados por defender el interés colectivo, por cambiar la sociedad.
- Son indisociables de la noción de innovación social, bien sea a nivel de la oferta de bien o servicios propuestos, o a nivel de la creación de valor social y económico; bien sea en el modelo económico y de movilización de recursos, o en las cooperaciones (asociaciones) con otros actores, bien sea en el management (la gerencia).
- Pertenecen plenamente a la economía de mercado por mucho que las utilidades no representen un fin en sí, sino un medio para lograr un objetivo social (Fournier, 2011).

En el ámbito mundial, las Naciones Unidas y La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) de la Organización Mundial del Trabajo han puesto en marcha todo el programa del recién nombrado 2012, el Año Internacional de las Cooperativas. La ACI fundada en Londres en 1895 es una organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a 251 organizaciones cooperativas en 94 países del mundo, tiene una red de investigación de universidades cuyo objetivo es crear y consolidar un mecanismo permanente de articulación de Redes Académicas que abordan la Cuestión Cooperativa, Asociativa de la Economía Social y Solidaria, que le faciliten, con el conocimiento generado y sistematizado, su desarrollo integral a las organizaciones y empresas cooperativas.

El cooperativismo en México en forma, inicia prácticamente desde el sexenio del presidente Lázaro Cárdenas y aunque tuvo períodos de mucho auge y existen en el país un par de casos muy exitosos, cooperativas como la cementera “La Cruz Azul”, fundada en 1931 con 192 socios; la cooperativa de producción “Excélsior”; fundada con 250 socios; el Gremio unido de “Alijadores” de Tampico, Tamaulipas; el Ingenio “El Mante”, y en la última década la “Cooperativa Pascual”, son sociedades cooperativas que consolidaron al cooperativismo como un elemento básico del desarrollo social e industrial de México, que en esa fecha no había sido un factor de desarrollo para el sector turístico. Actualmente se operan unas 15.000 cooperativas, en su mayoría de consumo y producción de bienes, y en ellas participan unos cinco millones de personas, según datos del Fondo de Desarrollo Social del gobierno del Distrito Federal, En este país de 112 millones de habitantes, la población económicamente activa asciende a unos 46 millones de personas, de los cuales 5,43 por ciento está en desempleo abierto, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía. El programa de la Secretaría de Turismo en

## Malacara, Sandoval & Becerra

México (SECTUR) a través del programa Moderniza y un programa específico de turismo rural y ecoturismo ha fomentado fuertemente la creación y desarrollo de cooperativas en éste sector. El Fondo Nacional de fomento al turismo (FONATUR) es uno de los elementos constantes en el nacimiento y consolidación de estas organizaciones.

Coincidentemente es también en los 90's, en donde diversos estudiosos de la materia ven al turismo y principalmente al ecoturismo ó turismo alternativo como un elemento fundamental de estrategias de desarrollo debido a la gran variedad de ecosistemas y en general de recursos turísticos con los que cuenta nuestro país.

El ecoturismo "es la expresión económica del deseo de conocer y visitar los espacios naturales de manera ordenada y responsable" y enfatiza más rigurosamente que el ecoturismo "busca minimizar los impactos ambientales, que valoriza y contribuye activamente a la conservación de los ecosistemas y que genera asimismo ingresos para la población local". Señala que para que sea auténticamente ecológico, el 'turismo orientado a la naturaleza' debe respetar los siguientes principios:

- Ofrecer como fuente de valor y atractivo el disfrute de ecosistemas naturales y elementos biofísicos.
  - Coadyuvar a la protección de los ecosistemas, paisaje distintivo y la vida silvestre, mediante el apoyo a medidas de conservación concretas.
  - Propiciar el desarrollo de manera acorde con las características particulares de cada ecosistema.
  - Adaptarse a las condiciones de cada región, incorporando paulatinamente a las comunidades locales en los beneficios, toma de decisiones y operación, permitiendo su crecimiento gradual y con ello la reducción de impactos negativos que pudiera generar.
  - Emplear a la población local en empresas turísticas y usar productos y servicios locales tradicionales de la zona.
  - Respetar la calidad del paisaje y el ambiente, y
  - Publicitar y comercializar los servicios turísticos en áreas naturales con base en la apreciación, el entendimiento y su valorización por parte del público.
- (Ruiz Sandoval, 1997)

A partir de esto, se inicia con el fomento de emprendimientos en la explotación de recursos naturales para proveer servicios turísticos, un concepto diferente a las cooperativas tradicionales, pero con gran potencial de desarrollo.

México y en particular Puerto Vallarta, cuenta con importantes ventajas competitivas y comparativas en el rubro eco turístico, así lo indica la extraordinaria diversidad biológica, la gran variedad de ecosistemas. Son muchos y muy diversos los atractivos en nuestro país, señala Ceballos Lascuráin (1994), en el trabajo desarrollado para la Secretaría de Turismo denominado "Estrategia Nacional de Ecoturismo para México": "un clima en general benigno en la mayor parte de su extensión territorial; hermosas playas en ambos litorales con adecuada infraestructura hotelera para el turista que busca esparcimiento tradicional; pueblos y ciudades de gran belleza; un riquísimo patrimonio arqueológico que atrae visitantes de todos los rincones del planeta; arte virreinal prodigioso; manifestaciones de

## Malacara, Sandoval & Becerra

cultura vernácula y popular de gran diversidad y colorido; una gastronomía de fama mundial; y un pueblo que en lo general se caracteriza por su tradicional hospitalidad y bonhomía". Janka (1996), sugiere que "el ecoturismo en México puede ser utilizado como un instrumento para la conservación y el manejo sustentable de las zonas forestales y la contribución de esta actividad al desarrollo turístico.

En Puerto Vallarta, Jalisco en el plan municipal 2007 – 2010, se señala que el crecimiento urbano y turístico de Puerto Vallarta y del municipio vecino de Bahía de Banderas ha sido de tal rapidez y magnitud que ha logrado impactar prácticamente toda la zona rural de Puerto Vallarta. Las primeras zonas que fueron directamente impactadas por este crecimiento, ya han sido asimiladas como parte de la zona urbana y una buena parte del territorio rural del municipio ha sido incorporado al centro de población. Por otra parte, a medida que el sector turismo ha ido buscando alternativas a la zona de playa, las presiones sobre el medio rural se han incrementado y extendido en el territorio municipal. De esta manera, se puede decir que en el momento actual se pueden distinguir tres niveles de presión ejercidos por el desarrollo turístico y urbano.

- I. En un primer nivel de presión se encuentran las zonas con actividades rurales (forestales, agrícolas o pecuarias) ubicadas en las inmediaciones a los sitios que están siendo incorporados al desarrollo urbano. En estas zonas se aprecian diversos problemas asociados a la presión misma ejercida por el desarrollo urbano, pero también a la forma en la que están siendo incorporadas las tierras de producción rural al mercado inmobiliario. Algunas de estas zonas están siendo incorporadas al desarrollo urbano en forma irregular lo que contribuye a generar asentamientos carentes de servicios, así como conflictos de convivencia entre propietarios y nuevos habitantes y entre éstos y los habitantes de asentamientos establecidos con mayor formalidad. Desde el punto de vista de los productores rurales, la incorporación de este tipo de tierras al desarrollo urbano puede parecer muy atractivo, sobre todo si se confirman las tendencias de largo plazo que tendrá el desarrollo y si no se procuran formas alternativas de valorización de las actividades rurales y de mejoramiento de la productividad de las mismas.
- II. Una segunda zona, está formada por los territorios en donde la presión del desarrollo urbano turístico es menos fuerte y se concentra en las áreas del valle agrícola y las zonas de montaña relativamente apartadas de la zona urbana de Puerto Vallarta. En ellas la presión del sector turismo y de desarrollo urbano se aprecia en la apertura de carreteras, la operación de ranchos turísticos o centros de entretenimiento que ofrecen actividades de turismo de naturaleza y aventura como alternativa de entretenimiento al turismo que visita el puerto.
- III. Finalmente, una tercera zona está formada por la parte montañosa más apartada de los accesos carreteros y de los principales centros de población del municipio. (H. Ayuntamiento Municipal de Puerto Vallarta Jalisco , 2010).

Con base en lo anterior, las poblaciones caracterizadas como ejidos, recurren al replanteamiento de estrategias que les permitan generar un aprovechamiento real del recurso natural disponible, así como, lograr aprovechar la ventaja competitiva que tiene la cercanía con el destino turístico de playa, ya que Puerto Vallarta es reconocido como destino turístico de playa y la riqueza natural que le rodea le

## **Malacara, Sandoval & Becerra**

permite generar alternativas de actividades que complementan y adicionan la experiencia del turista en un destino de playa.

El Observatorio Iberoamericano del Empleo y la Economía Social (OIBESCOOP) tiene publicado el libro Manual de buenas prácticas de la economía social y el empleo en América Latina ha servido de referencia para la fundamentación de éste proyecto y que presenta la pauta para comprender el término de buenas prácticas y su aplicabilidad al tema de investigación.

Las buenas prácticas o mejores prácticas implican procesos, métodos y actitudes que permiten a una organización ser eficaces, innovadoras, competitivas que no permanecen como parte del inventario, sino que son producto de la dinámica administrativa, deben ser consistentes y provienen de diferentes fuentes del emprendimiento. Por lo tanto, las buenas prácticas son un conjunto de buenos desempeños en la empresa, procesos de calidad en cada una de las áreas de gestión, que hacen que el emprendimiento asociativo sea productivo y competitivo.

En la literatura presentada se puede observar un avance teórico del tema en forma separada, describiendo de manera breve lo que es el ecoturismo, la economía social, las sociedades cooperativas, las asociaciones que apoyan a su desarrollo y un poco de historia de los mismos temas, sin embargo, no nos presentan información precisa de los desempeños de los emprendimientos sociales en el sector eco turístico en el estado de Jalisco, sus factores de éxito y cuáles son sus fuentes. Tampoco han dado respuesta a su relación conceptual con las herramientas de gestión y otros conceptos administrativos de tal forma que sirvan como guía para otros emprendimientos similares.

### **3. Datos de los casos de Estudio/ Metodología.**

Esta investigación aplicada, descriptiva - transversal de enfoque cualitativo presenta el contexto de las buenas prácticas en gestión empresarial en el ecoturismo y la economía social. La investigación es realizada a través de un método inductivo en el estudio de una empresa seleccionada a través de un muestro no probabilístico oportunista y aprobados por la coordinación del mega proyecto con instituciones afines de ALAFEC.

Considerando que el problema de la investigación es la descripción en sí misma de las buenas prácticas y que éstas tienen que ver con procesos, actitudes y buenos desempeños, se decidió tomar como criterio de selección de los dos casos de estudio, emprendimientos reconocidos por su desempeño por organismos externos en el 2010 y 2011 y con finanzas sanas.

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de datos fueron las siguientes:

- Revisión de literatura: Requerida en la inmersión inicial en el fenómeno de estudio, el estado del arte y la construcción del marco-teórico conceptual.
- Entrevista a profundidad abierta semi-estructurada. Requerida para la recolección de la información del caso de estudio.
- Observación: Requerida para completar la información del caso de estudio y se realizó a través de guías de observación.

## Malacara, Sandoval & Becerra

El término de buenas prácticas se utiliza en una amplia variedad de contextos para referirse a las formas óptimas de ejecutar un proceso, que pueden servir de modelo para otras organizaciones, su búsqueda se relaciona directamente con los actuales planteamientos sobre los criterios de calidad de la intervención social, que abarcan no sólo la gestión y los procedimientos, sino fundamentalmente la satisfacción de las necesidades de las personas afectadas y la superación de problemáticas incluso de tipo social.

¿Cuáles son esas buenas prácticas que le han dado éxito a emprendimientos sociales en Jalisco? ¿En qué contexto se ha generado la buena práctica social y cuál ha sido hasta ahora, su impacto en su entorno? ¿Cuáles son los aprendizajes para las sociedades cooperativas? ¿Cuáles son las herramientas, términos o conceptos administrativos y de gestión con los que se relacionan? Son la problemática central de la investigación, preguntas resueltas en el estudio de los dos casos seleccionados.

Los supuestos que se toman como hipótesis son:

- 1) Que el trabajo colaborativo es la fuente principal de las buenas prácticas.
- 2) Que el éxito de los casos presentados se da en un contexto de abundancia de recursos
- 3) Que estos emprendimientos son competitivos y que la implementación de procesos de calidad les ha generado buenas prácticas...

Además de la revisión extensa de fuentes de información pertinentes, la observación de los servicios prestados en ambos casos y las entrevistas a profundidad realizadas fueron desarrolladas de forma semi-estructurada con base en la pauta desarrollada y propuesta por la Universidad de Santiago de Chile, la cual nos permitió obtener información valiosa del contexto general, identificación e historia del proceso, la justificación de la particularidad que identificaron las buenas prácticas y la caracterización de las mismas.

En la primera fase del proyecto, se consideró como población objeto de estudio, emprendimientos de la economía social. En México la conceptualización de éste término de forma oficial se da con la nueva legislación que hace el congreso de la unión apenas en Mayo del 2012.

El Sector Social de la Economía estará integrado por las siguientes formas de organización social: I. Ejidos; II. Comunidades; III. Organizaciones de trabajadores; IV. Sociedades Cooperativas; V. Empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores; y VI. En general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios. (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2012)

Sin embargo el primer hallazgo importante fue que al estudiar los posibles casos de estudio con factores de éxito identificables, los seleccionados tienen una misma constitución legal, son sociedades cooperativas.

La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y



## Malacara, Sandoval & Becerra

colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios. (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión , 2009)

Caso de estudio 1: “Servicios turísticos el Jorullo” ó Canopy River en el municipio de Puerto Vallarta, Jalisco. Emprendimiento social que surgió debido a la poca rentabilidad que se tenía en la actividad primaria de El Jorullo, siendo el cultivo y la producción agropecuaria, entonces se buscó una alternativa que permitiera generar empleos para los habitantes de la zona y un crecimiento económico para las familias, quienes tuvieron como idea inicial formar una cooperativa para “Engorda de Ganado”. Sin embargo, después de varias pláticas entre los mismos ejidatarios y derivado del conocimiento que algunos de ellos tenían de otros negocios de ecoturismo, y el apoyo de la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) es que se concretó la idea del emprendimiento, seleccionando a una pequeña comitiva la tarea de investigar las mejores prácticas de la región para con ello iniciar el proceso de creación.

Las autoridades del ejido formaron parte activa en la creación de ésta cooperativa convocando a los 160 ejidatarios para presentar el proyecto y formalizar la creación con la inscripción de 60 ejidatarios en una primer fase, quedando solamente 35 ejidatarios en la fase definitiva.

EL objetivo principal que ha perdurado es la creación de fuentes de empleo, al inicio se aprovechó la experiencia que había de otras empresas similares, para crear la infraestructura necesaria, por lo que para esta etapa se contrató personal externo para el montaje de las líneas del canopy, al día de hoy se contrata preferentemente personal que sea del mismo ejido. Los 35 ejidatarios incluyendo el ejido, forman la asamblea de la sociedad cooperativa de responsabilidad limitada de capital variable, se reúnen cada mes para dar seguimiento a las actividades del canopy, tienen un comité de administración y un consejo de vigilancia. El servicio inició en Marzo 2005, solo con la tirolesa, aumentándose gradualmente los servicios con los que cuenta actualmente que son: tirolesa, restaurante, tequilera, rappel, boutique, motos, senderismo, paseo en mulas, puentes colgantes, etc. El desarrollo de esta oferta se fue complementando de acuerdo a la experiencia con los mismos clientes que fueron solicitando.

Misión: Somos una empresa comprometida con su entorno natural, siempre obteniendo la adecuada retribución financiera a nuestros socios, buscando la satisfacción total del cliente por medio de la práctica de deportes de aventura, con plena seguridad y confianza, brindando un servicio responsable y con calidez humana, fomentando una conciencia ecológica.

Visión: Consolidarnos como una de las primeras empresas cooperativas en “Explotación Eco-turística auto-sostenible” más destacadas a nivel nacional, con actividades de aventura y canopy, siempre diversificando la cartera de servicios. Buscando que nuestra actividad comercial, sea rentable y productiva, con los estándares más altos de calidad.

Caso de estudio 2: “Hotel cabañas El Cielito”, ejido Ipala en el municipio de Cabo Corrientes, Jalisco. Es un proyecto enfocado al ecoturismo que surge como resultado del interés y compromiso de un grupo de ejidatarios por conservar los

## **Malacara, Sandoval & Becerra**

recursos naturales que en lugar de vender su tierra se propusieron a emprender esta pequeña empresa generadora de beneficios locales a nivel económico, social y ambiental. Proyecto motivado también por el Programa de Desarrollo Forestal Comunitario (PROCYMAF II) de la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), sin el cual no hubiese sido posible.

El proyecto surge como idea en el 2004 y desde entonces año con año se ha luchado por complementarlo y mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen a los turistas que lo visitan, poniendo el corazón para lograr la más alta satisfacción en comodidad e higiene. Es una empresa relativamente nueva que abre sus puertas al público en el año 2007, operando de manera irregular y hasta diciembre de 2008 opera regularmente todos los días del año.

El proyecto es operado directamente por la cooperativa local de ejidatarios, donde los socios e hijos de ellos ahora se benefician con el empleo diario gracias al ecoturismo. El operar propiamente el proyecto ha permitido que la atención de sus visitantes sea la de un invitado a casa y que la concientización de estos a su vez sea la de un amigo que llega ansioso de disfrutar y de cuidar el lugar y de poder convivir de manera sencilla y humilde con sus anfitriones de su estancia.

Se disponen de 9 cabañas en donde se pueden alojar hasta 50 personas, un restaurant bar con capacidad para 50 personas, alberca con chapoteadero y vista a 20km de mar, renta de cuatri-motos, caballos, préstamo de Kayaks y equipo de snorkel sin costo, son especialistas en eventos como: bodas, lunas de miel, aniversarios de bodas, cumpleaños, entrega de anillo de compromiso, XV años, entre otros eventos importantes.

El haber seleccionado los casos con criterios que de alguna manera pueden considerarse que los ubican en emprendimientos exitosos es parte de lo que permite mostrar buenas prácticas y centrar un poco más la atención en las herramientas de gestión que han contribuido a su éxito.

### **4. Análisis de resultados: Caracterización de las buenas prácticas.**

Como señala Pilar Nieto Ranero en el Manual de buenas prácticas de la Economía Social y el Empleo en América Latina: “Las Buenas Prácticas son acciones específicas impulsadas por comunidades, organizaciones sociales, iglesias, entidades estatales o la comunidad internacional, o por la suma de varios de estos esfuerzos, que, de acuerdo con los criterios anteriores, contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de la población”.

Los desempeños y procesos de los dos casos de estudio se describen a continuación organizadas en seis rubros establecidos y definidos por el megaproyecto de ALAFEC como características de buenas prácticas de gestión en emprendimientos sociales.

**a.** Vinculación a redes, alianzas estratégicas y sinergias. Las principales alianzas estratégicas se realizan con agencias de viajes locales e internacionales, quienes son las que promueven directamente sus servicios. Derivado del giro de las cooperativas se mantiene una estrecha relación con la Comisión Nacional Forestal para favorecer la restauración en materia forestal y con los diversos organismos de

## Malacara, Sandoval & Becerra

apoyo de la secretaría de turismo para fines de fortalecimiento de la actividad productiva básicamente.

Como parte de la razón de ser de las cooperativas está el compartir su experiencia y en éste caso, éste modelo de negocio ha sido trasferido a diversas organizaciones del país. Se tienen registros de las actividades de difusión nacional. El grado de pertenencia entre los miembros ejidatarios hace las relaciones entre los ejidatarios son consensuales, percibidas como justas entre los grupos que gobiernan y los que son gobernados.

**b.** Perspectiva ciudadana. Se ha creado una excelente opinión por parte de los empleados y un sentido de compromiso y lealtad de los ejidatarios asociados. Los habitantes de las localidades perciben a los emprendimientos como un impulsor de desarrollo de la misma ya que les ha facilitado la elevación de su nivel de vida, por lo que son organizaciones reconocidas de forma positiva.

**c.** Generación de empleo. Siendo la generación de empleo, el factor principal de impulso para la creación de las cooperativas, es uno de los principales logros sociales del proyecto, al generar autoempleo para sus socios y el impulso al desarrollo de otros servicios complementarios, como parte del efecto multiplicador del turismo que ha sido evidente, facilitando la creación de otros micro emprendimientos de comercialización de abarrotes, artesanías, productos lácteos, alimentos, entre otros, generando otras fuentes de autoempleo.

Antes de la creación de los emprendimientos, la población tenía como hábito emigrar a USA) a conseguir empleo, ya que el turismo se ha visualizado como un sector muy competido y en gran desventaja para los ejidatarios en relación a su nivel académico y habilidades para el idioma inglés, lengua natal de sus principales clientes. Por lo que un gran logro documentado en el caso del ejido “El Jorullo” fue la disminución del porcentaje de migración, pues a iniciativa de la cooperativa para asegurar el desarrollo de la localidad y beneficiar principalmente al ejido, en el Canopy river cuentan con una política de contratación a considerar en primer término a los aspirantes nativos del ejido antes que otras localidades, logrando que la mayoría de sus colaboradores sean del Jorullo; así mismo se promueve el trabajo en equipo, puesto que los ejidatarios tienen la obligación de aportar horas de trabajo a este emprendimiento.

**d.** Inclusión y cohesión social.- Lo anterior ha permitido la inclusión de residentes al sector productivo de manera inmediata incluso sin tener aún las habilidades requeridas, hecho que los socios valoran y se han encargado de facilitar las actividades de formación para que su desempeño sea de calidad. Se capacita y entrena al recurso humano, creando en ello la optimización del mismo, pero sobre todo la satisfacción y compromiso de los colaboradores que se traduce en un mejor desempeño y una cohesión no solo entre ellos hacia la organización sino también de sus familiares y amigos.

**e.** Formación continua y difusión. Las actividades de capacitación y desarrollo, como hemos comentado han sido un factor de éxito para las cooperativas, se cuenta con programas de formación en el área operativa e idiomas. La satisfacción de los colaboradores y en general de sus socios se percibe en el momento que se visitan sus instalaciones o se usa alguno de sus servicios. Otros

## Malacara, Sandoval & Becerra

programas relevantes y constantes son los temas de seguridad para el cliente, temas de protección civil y procesos de contingencias los cuales deben contar con parámetros de seguridad y calidad especificados en este tipo de empresas. La difusión del modelo de negocio, el emprendimiento como tal, como se comentó anteriormente es un proceso de transferencia directa con otros ejidos similares, se tiene un programa definido de trabajo con todos los ejidos o cooperativas que lo deseen en donde de forma muy abierta comparten sus mejores prácticas.

f. Solución no asistencial a necesidades básicas insatisfechas: Los beneficios para el ejido del Jorullo, además de los ya mencionados han sido el mejoramiento de las viabilidades día con día, el desarrollo de puentes con capital propio, y aumento en la oferta de servicios e infraestructura pública, esto ha impactado en los procesos de comercialización de otros productos y servicios generados en el ejido, haciendo más cortas y ágiles los canales de distribución. Paulatinamente se ha visto el desarrollo de la comunidad, próximamente se abrirá el nivel de preparatoria, ya que no se contaba con ello y se ha incrementado la infraestructura pública en tomas de agua potable y drenaje.

En el caso de las cabañas “El cielito”, además del mejoramiento de la infraestructura y servicios públicos, parte de las utilidades que genera este proyecto son invertidas en obras de conservación de los recursos naturales como: conservación de la tortuga marina, campañas de recolección de basura, reciclaje, reforestación, uso de eco tecnologías, educación ambiental, por mencionar algunas.

Se puede decir que los principales factores de éxito identificados en estos emprendimientos y que pueden difundirse no son diferentes a los conceptos claves o estratégicos que se manejan en la actualidad para generar competitividad en las organizaciones.

Las últimas aportaciones a la teoría administrativa abordan conceptos de innovación, productividad, competitividad, y calidad como principios de gestión empresarial y de factores clave para el éxito de las organizaciones.

La eficiencia y la eficacia son conceptos a través de los cuales se entiende la productividad en una descripción un poco más cualitativa, verla a través de éstos dos componentes facilita su comprensión. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados. Así buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicio de recursos; mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado). Se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se están alcanzado los objetivos planteados. (Gutiérrez Pulido, 2010)

En este sentido, ser un emprendimiento asociativo, implica una optimización natural del recurso humano, y considerando que el capital de trabajo es aportado por cada uno de los socios, también hay una estrategia no explícita que evita el desperdicio de los recursos materiales.

Por lo tanto, la constitución legal de estos emprendimientos puede ser tomada o potenciada como ventaja competitiva.

## **Malacara, Sandoval & Becerra**

La historia de la calidad y la mejora han demostrado ampliamente que la calidad y la productividad la dan los procesos y los sistemas, por lo que es necesario trabajar en éstos capacitando, rediseñando, mejorando métodos de organización, de solución de problemas, de toma de decisiones y de comunicación. (Gutiérrez Pulido, 2010)

Ambos casos de estudio, tienen como factor de éxito el enfoque al cliente, la satisfacción de ellos, es decir enfocan todos sus procesos a lograr calidad.

Por otro lado, la facilidad para aprender de sus mismos clientes y socios, la inversión en capacitación y reinversión financiera les ha permitido innovar en productos y servicios, otro aspecto clave de éxito, éstos procesos de innovación se dan de manera natural en la misma interacción diaria de los que integran la organización, ya que están en un ambiente de seguridad, confianza, apoyo. Si esto mismo lo comparamos con el concepto siguiente de competitividad podemos entender porque han sido exitosos.

La competitividad de una empresa consiste en: Crear, desarrollar y sostener capacidades para conquistar la preferencia de los consumidores en los mercados de productos o servicios, y así generar resultados financieros (rentabilidad) y humanos (desarrollo integral) en los plazos corto, mediano y largo. (Hernández y Rodríguez, 2011).

### **5. Conclusiones y limitaciones**

El apoyo para la consolidación de esta sana modalidad del turismo, ha retribuido sustancialmente sus beneficios en la comunidad ya que aporta a la economía de esta región, beneficios reales en lo que respecta a la generación de empleos dando como consecuencia la baja en la tasa de migración, promoviendo y elevando el nivel de vida, que se traduce en la dotación de servicios elementales como es el beneficio en obra pública mediante caminos y acceso a la zona rural, puentes para el paso de ríos y vados, se han gestionado servicios educativos a nivel escolar primaria y secundaria, se logró el servicio de agua potable, electrificación, vivienda y salud. Y algo muy importante de considerar es que la conservación de los recursos naturales como gran parte de los atractivos turísticos, puede ser respaldada y financiada por el propio ecoturismo.

La conceptualización de los términos: tercer sector, economía social y emprendimientos social en México son diversas y no concluyentes, ya que éstos temas aún son objeto de discusión en el sector académico y en el legislativo, por lo que las cooperativas aún tienen pendiente su identidad como sociedades mercantiles ó sociedades civiles, son tan particulares que a pesar de tener su propia Ley, siguen siendo objeto de cambios y propuestas en su regulación y por lo tanto acciones para su fomento y desarrollo. Se visualiza un futuro positivo para el crecimiento de éste sector en México con la Ley de la Economía Social y Solidaria, la cual incluye a las cooperativas en la economía social y la creación del Instituto Nacional de la Economía Social como un organismo administrativo desconcentrado adscrito a la Secretaría de Economía, el cual contará con autonomía técnica, operativa y de gestión en los términos establecidos en esta Ley. Tendrá como objeto definir e instrumentar políticas públicas de fomento al sector social de la economía, con el fin de fortalecer y consolidar al sector como uno de los pilares de desarrollo económico del país, a través de la participación, capacitación, investigación, difusión

## Malacara, Sandoval & Becerra

y apoyo a proyectos productivos del sector.

A partir de ésta ley y de todas las investigación que se desarrollan alrededor de éstos temas, sin duda harán que éste tema permanezca vigente. Legisladores, gobierno, sociedad civil, académicos y todas las partes interesadas deberán ponerse de acuerdo para concebir a las organizaciones de la sociedad civil, cooperativas y emprendimientos asociativos de cualquier giro como un solo sector que busque precisamente dar respuesta las necesidades de la sociedad en todos los ámbitos a través de la creación de emprendimientos en donde se combinen las capacidades intelectuales, técnicas y actitudinales formando grupos de trabajo productivos y competitivos que les permitan a sus socios, además del autoempleo, el ejercicio de buenas prácticas sociales en beneficio del desarrollo de su localidad y por ende de la nación.

Las sociedades cooperativas estudiadas, representan modelos de emprendimientos sociales de éxito en Jalisco cumpliendo las expectativas del tipo de sociedades propias del tercer sector y de la Economía Social. Modelo de éxito que sin duda se logró gracias a la combinación de varios factores, comprobando con ello, la hipótesis establecida y que son:

- a) El fácil acceso a los recursos físicos naturales de gran calidad,
- b) La iniciativa, compromiso, necesidades económicas y hambre de éxito de los ejidatarios- cooperativistas,
- c) El apoyo de la autoridades ejidales que facilitaron la creación de esta empresa cooperativa y su visión para colaborar en el crecimiento y fortalecimiento formando parte de esta cooperativa y,
- d) Las buenas prácticas sociales y de gestión enfocadas a temas como Calidad, Innovación, Servicio y empowerment.

Michael E. Porter es conocido como el padre de la estrategia competitiva, y es quizá el académico más reconocido por sus libros y artículos en términos relativos a la competitividad. Para lograr competitividad en cualquier nivel, se requiere de una estrategia, ya sea explícita ó implícita, es decir planeada ó como producto espontáneo de un buen desempeño. Y esta es quizá la tarea más importante para estos emprendimientos, documentar sus estrategias, de tal forma que su éxito no sea efímero.

EL estudio tiene su principal limitación en considerar solo casos exitosos y la tarea de describir sus mejores desempeños, omitiendo los tropiezos y aspectos negativos de los mismos. La pauta tomada como base para la descripción de las buenas prácticas se generó por la coordinación del proyecto y esto limitó la posibilidad de validación en el contexto de los casos de estudio.

Sin embargo, se cumple con los objetivos propuestos en el proyecto y sin duda aportará datos para la comprensión de la dinámica actual de los emprendimientos sociales eco turísticos de Jalisco.

## Referencias

- ACI-Américas, 2009. *www.aciaamericas.coop*. [En línea] Available at: <http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/DeclaracionGuadalajara-2.pdf> [Último acceso: 14 Julio 2012].
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión , 2009. *Ley General de Sociedades Cooperativas*. México: Diario Oficial de la Federación.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2012. *Ley de Economía Social y Solidaria*. México: Diario Oficial de la Federación.
- Fournier, A. N., 2011. Emprendimiento Social (Social Entrepreneurship) Documento de investigación. Administración de empresas, No. 6. *Social Science Research Network:tomorrow's research today*, Volumen <http://ssrn.com/abstract=2016601>, p. 49.
- Gemma Marín García, C. J. G. M. P. O., 2007. *Manual de Buenas Prácticas de Gestión Empresarial para la pyme*. España: Cámara de Comercio y Industria de Terrassa.
- Gómez Pompa, A. y. D., 1995. *Reservas de la Biósfera y otras áreas naturales Protegidas de México*. México, D. F.: INE-CONABIO.
- Gustavo Navia Silva, Á. M. H. V., 2007. Construcción de un modelo de gestión social para empresas comunitarias. *Entramado*, vol. 3, núm. 1 (ISSN (Versión impresa): 1900-3803), pp. 14-23.
- Gutiérrez Pulido, H., 2010. *Calidad total y productividad*. 3a Edición ed. México: Mc Graw-Hill .
- H. Ayuntamiento Municipal de Puerto Vallarta Jalisco , 2010. *Plan Municipal de Desarrollo, Puerto Vallarta 2030*. Puerto Vallarta: Gaceta Municipal, Año 1. Núm. 5..
- Hernández y Rodríguez, S. y. P. M. A., 2011. *Fundamentos de gestión empresarial..* 1a Edición ed. México: Mc Graw-Hill educación.
- LÓPEZ, P. B. D. y. S. M., 2008. CRITERIOS DE EFICIENCIA Y BUENAS PRÁCTICAS EN LOS. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, Segundo Cuatrimestre 2008(Nº 95), pp. 9-43.
- Mario Radrigán Rubio, S. L. P. L. P. M. R. D. C. C. A. M. D., 2011. *Manual de buenas prácticas de la economía social y el empleo en América Latina*. España: Fundación Divina Pastora, Fundación Iberoamericana de Economía Social.
- Monzón, J. L. C. R., 2007. *El campo de la economía social*. España: Universidad de Valencia.
- Monzón, J. L. C. R. S. M. A., 2003. *Elementos de Economía Social, Teoría y Realidad*. España: Universidad de Valencia.
- PUNTES POYATOS, R., VELASCO GÁMEZ, M. d. M. & VILAR HERNÁNDEZ, J., 2009. EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, ISSN (Versión impresa): 1135-6618, Issue Núm. 98,, pp. 118-140.
- Ramírez, A., 2008. *Comunicación para el desarrollo*. [En línea] Available at: [http://www.comunicacionparaeldesarrollo.org/media\\_files/download/emprendedurismosocialq&a.pdf](http://www.comunicacionparaeldesarrollo.org/media_files/download/emprendedurismosocialq&a.pdf) [Último acceso: 25 Agosto 2012].

## Malacara, Sandoval & Becerra

- Rodríguez, R. G., 2010. Ecoturismo Mexicano: la promesa, la realidad y el futuro. Un análisis situacional mediante estudios de caso. *Publicación Semestral, El Periplo Sustentable: Universidad Autónoma del Estado de México* ISSN: 1870-9036, Issue Número: 18, pp. 37 - 67.
- Ruiz Sandoval, D., 1997. En: *Programa de Ecoturismo en Areas Naturales Protegidas de México*. México, D. F: SEMARNAP-SECTUR, pp. 7-8.
- Secretaría de Turismo, 2011. <http://www.sectur.gob.mx/>. [En línea] Available at: [http://www.sectur.gob.mx/PDF/transparencia/Evaluacion\\_Materia.pdf](http://www.sectur.gob.mx/PDF/transparencia/Evaluacion_Materia.pdf) [Último acceso: 26 Agosto 2012].
- Valeriano Gómez, S., 2010. *La economía social en España 2010/2011*. España: Confederación empresarial española de la economía social.
- Verduzco, G., 2001. *La evolución del tercer sector en México y el problema de su significado en la relación de lo público y privado*. México: Colegio de México/CEMEFI.