

# XIII Asamblea General de ALAFEC

Buenos Aires, Argentina  
del 9 al 12 de Octubre de 2012



**Sistematización de Buenas Prácticas en  
Gestión de Emprendimientos Sociales en  
Puerto Vallarta, Jalisco, México.**

**A) TITULO:**

**Sistematización de Buenas Prácticas en Gestión de Emprendimientos Sociales en Puerto Vallarta, Jalisco, México.**

**B) ÁREA TEMÁTICA**

Creación de pequeñas y medianas empresas

**C) SUB AREA (S) TEMÁTICA (S)**

Creación de Empresas y emprendedurismo social

**D) AUTOR (ES)**

Dr. Manuel Ernesto Becerra Bizarrón

Mtra. Georgina Dolores Sandoval Ballesteros

Mtra. Alma Rosa Malacara Castillo

**E) INSTITUCIÓN**

Universidad del Valle de Atemajac, Plantel Puerto Vallarta, Jalisco, México

**F) DOMICILIO**

Av. Universidad del Valle de Atemajac No. 500,

Fracc. Villas Universidad C.P. 48290

Puerto. Vallarta, Jalisco, México.

**G) NÚMERO DE TELÉFONO Y FAX**

01 322 2261212

**H) DIRECCIÓN ELECTRÓNICA**

[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)

**I) DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE ATEMAJAC, PLANTEL VALLARTA

Av. Universidad del Valle de Atemajac No. 500,

Fracc. Villas Universidad, C.P. 48290, Puerto Vallarta, Jalisco, México.

## **RESUMEN:**

Esta investigación parte de una iniciativa de miembros de ALAFEC, promovida de forma conjunta entre la Universidad de Santiago de Chile y la Universidad Nacional Autónoma de México, propone el análisis de la trayectoria, los desempeños y liderazgos que existen en diferentes emprendimientos asociativos de entidades no lucrativas de la economía social en diversos países de América Latina. A partir de lo anterior se identifican los factores críticos de éxito que estas entidades presenten en términos de gestión, lo cual permita identificar sus buenas prácticas y apoyar su potenciamiento. El objetivo general de la investigación fue Identificar las buenas prácticas en gestión de emprendimientos sociales en Puerto Vallarta, Jalisco, México “Caso de Estudio Ejido el Jorullo” cooperativa creada por ejidatarios que ofrece actividades eco turísticas. Esta investigación aplicada, descriptiva- transversal de enfoque cualitativo presenta el contexto de éstas buenas prácticas en el ecoturismo y la economía social y a través de un método inductivo la descripción detallada de las mismas.

El pasado febrero de 2010, la empresa “Servicios Ecoturísticos de El Jorullo”, del ejido del mismo nombre, fue considerada un ejemplo en desarrollo, quien en esa misma fecha recibió a funcionarios del Banco Mundial, pues se le reconoce como un ejido modelo, todo esto gracias a que han sabido aprovechar los recursos naturales, humanos así como los de infraestructura que se ha generado con el desarrollo de dicho emprendimiento social. El éxito de éste emprendimiento es producto de la combinación de varios factores, en primer término la decisión del uso de los recursos que se tenían al alcance en el momento de su creación, seguido de la iniciativa y compromiso de los socios y por supuesto, buenas prácticas sociales, participación ciudadana, inclusión y cohesión social, y de gestión enfocadas a temas como Calidad, Innovación, Servicio y empowerment entre otras

## **INTRODUCCIÓN/OBJETIVOS/ METODOLOGÍA**

La economía actual en México, requiere fortalecer modelos de producción y gestión en las organizaciones de tal manera que satisfagan las necesidades de la sociedad a través de la generación y difusión de conocimientos obtenidos en proyectos de investigación desarrollados en redes y universidades del país y de América Latina.

Este proyecto propone la identificación y el análisis de las buenas prácticas en lo que se refiere a trayectoria, los desempeños y liderazgos que existen en diferentes emprendimientos

asociativos de entidades no lucrativas de la economía social, específico en algunos casos de estudio. A partir de lo anterior se identificaron los factores críticos de éxito que estas entidades presenten en términos de gestión y presentarlas para su difusión y aprovechamiento en éste sector.

De ahí el interés por conocer el alcance y las características de este nuevo fenómeno que se ha gestado alrededor de cierto tipo de organizaciones. Ha coincidido este contexto de México con otro de carácter mundial que, por otras razones, ha llevado también a este tipo de organizaciones a tener mayor protagonismo, particularmente en los ámbitos de la ecología, los derechos humanos, la salud y los movimientos ciudadanos. Dada la influencia de tales organizaciones se han elaborado estudios y reflexiones que se han propuesto definir las, caracterizarlas y, en la medida de lo posible, explicar su presencia y la transcendencia de sus impactos actuales y potenciales. (Verduzco Gustavo, 2001).

El concepto 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.

La búsqueda de buenas prácticas 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, la superación de su problemática de exclusión social.

La investigación es realizada a través de un método inductivo en el estudio de un caso seleccionado a través de un muestro no probabilístico oportunista y de criterios establecidos en el mega proyecto. Las técnicas que se utilizaron para la recolección de datos fueron las siguientes:

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

La población objeto de estudio del mega proyecto considera a organizaciones de mercado (cooperativas, mutuales y asociaciones gremiales, entre otras) como no mercado de la economía social y solidaria (fundaciones, corporaciones, sindicatos, y organizaciones comunitarias funcionales); para Puerto Vallarta, el primer caso documentado fué: Ejido el Jorullo,

A fin de brindar nuevas oportunidades de desarrollo tanto laboral como económico y a la vez contribuir en el cuidado del medio ambiente, ejidatarios crearon la cooperativa “Servicios Ecoturísticos El Jorullo”, ofrecen la actividad de Canopy para los visitantes, dando empleo a las personas que viven en dicha región de Puerto Vallarta.

Miguel Pulido Vázquez, representante de esta empresa cooperativa, ejidatario y encargado de tener el vínculo con los programas de la Comisión Nacional forestal (Conafor), indicó que debido a la poca rentabilidad que se tenía en la actividad primaria de El Jorullo, siendo el cultivo y la producción agropecuaria, se buscó una alternativa que permitiera generar empleos para los habitantes de la zona y un crecimiento económico para las familias.

En ese sentido, se realizó un proyecto ecoturístico, el cual contempla un Canopy (tirolesa), negocio de alimentos y bebidas, paseos en mulas y motocicletas, estudio de fotografía y video, una tequilera y una tienda. Además diariamente promueven eventos para sus clientes, de tipo artístico y cultural, todo lo cual ha tenido buena demanda por la calidad que tienen.

#### Objetivo general

Identificar buenas prácticas en gestión de emprendimientos sociales en Puerto Vallarta, Jalisco, México; e integrar la información al proyecto Latinoamericano ALAFEC. “Caso de Estudio Ejido el Jorullo”

#### Objetivos particulares.

- Elaborar marco teórico conceptual sobre economía social, las organizaciones del tercer sector y la gestión de las organizaciones de emprendimiento social de Puerto Vallarta, Jalisco.
- Identificar casos relevantes de buenas prácticas en Gestión de emprendimiento social
- Promover la generación de un modelo de análisis de buenas prácticas en el campo de los emprendimientos sociales propios de la economía social, caso de estudio “Ejido el

Jorullo”.

- Identificar las buenas prácticas dentro de los procesos de gestión de las organizaciones del tercer sector.
- Propiciar un intercambio de información, conocimientos y en general de los productos y resultados del proyecto en todas sus etapas con todos los sectores e instituciones involucradas a través de la difusión y divulgación de avances y resultados del proyecto.

## **Contexto General De La Buena Práctica Economía Social/ Cooperativas/ Emprendimientos Sociales**

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

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 Sánchez, 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, 2004, p.18).

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 (2011) que 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.

Los antecedentes del cooperativismo en México nos remontan al periodo postconstitucionalista, específicamente a la Ciudad de México, donde da sus primeros pasos como resultado del esfuerzo de jóvenes intelectuales y obreros que integraron el Partido Cooperativista Nacional (PCN), también conformado por obreros textiles, tranviarios, chóferes, ferroviarios, profesores y estudiantes. A la luz de la teoría cooperativista de Carlos Gilde y de Jorge Prieto Laurens, el PCN tuvo, con el triunfo del General Obregón en 1920, sesenta diputados al Congreso y

cinco gobernadores en los Estados. Sustentado en los principios que promovían “la obtención de un nuevo ajuste de las condiciones de la sociedad”; la “formación de una vigorosa nacionalidad y la práctica de las nuevas instituciones democráticas”, así como la “realización de un programa concreto y práctico en bien del partido”; los cooperativistas veían con certidumbre su futuro.[8]

Al acercarse la sucesión presidencial de Obregón y apoyar éste al General Calles, el Partido Cooperativista rompió con el Presidente para apoyar a Adolfo de la Huerta, lo que significó su aniquilamiento político y el desplazamiento ideológico del cooperativismo como transformador de la realidad mexicana. Sin embargo, el Presidente Calles se pronunció a favor del cooperativismo e instruyó a la Secretaría de Industria y Comercio para que presentara un proyecto de ley sobre cooperativismo, teniendo como resultado la promulgación de la primera Ley General de Sociedades Cooperativas, publicada en febrero de 1927. Para finales de 1929, se realizó en el Puerto de Tampico, Tamaulipas, el primer Congreso de cooperativistas con 500 delegados de todo el país, como resultado de la petición del Gremio Unido de Alijadores de Tampico, al Presidente Emilio Portes Gil, quien el 1º de octubre de 1929 inauguró los trabajos del Congreso de Sociedades Cooperativas de la República Mexicana.

El Segundo Congreso fue en el año de 1935, y tuvo lugar en la Ciudad de México, con más de 800 delegados y de este surgió la Liga Nacional de Sociedades Cooperativas, cuya principal función fue la defensa de los intereses generales del movimiento. El cooperativismo se difundió en diversas ramas de la producción industrial, agrícola y de servicios. Igualmente se consolidó en el renglón del consumo, lo que provocó la creación de infinidad de reglamentos y marcos normativos para su ejecución y práctica.

Cooperativas como la cementera “La Cruz Azul”, fundada en 1931 con 192 socios; la cooperativa de producción “Excelsior”; 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. Años más tarde, en 1938, el Gral. Cárdenas promulga la tercera Ley General de Sociedades Cooperativas que tuvo vigencia hasta la década de los noventa.[9]

Antes, en el año de 1942, y como resultado de la implementación de la ley de 1938, el movimiento cooperativo cedió a los intentos del estado de intervenir abiertamente en la vida de las cooperativas en un proceso de corporativización. En el mes de agosto de ese año se realizó la Asamblea General Constituyente de la Confederación Nacional Cooperativa de la República Mexicana, CCL (CONACOOB) donde participaron 36 de las 44 federaciones que fueron invitadas. Esta Confederación Nacional se mantendría vigente hasta el año de 1994 envuelta en una intensa lucha caciquil por el control de la directiva.[10]

Es importante recordar que en este periodo el movimiento cooperativo dejó de tener el auge que vivió en la época cardenista, así en el marco del modelo de sustitución de importaciones, en el año de 1951, surge el Movimiento Nacional de Cajas Populares, cuyas tres primeras entidades financieras formaron las primeras colonias populares de la Ciudad de México.[11] Para el año de 1964 y en contra de la Ley, las Cajas Populares crearon su Confederación Nacional que llegó a convertirse en un movimiento independiente y no oficial y que promovió la constitución de cooperativas de ahorro y préstamo bajo la doctrina cooperativista. De acuerdo con datos de la Dirección General de Fomento cooperativo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de 1938 a 1976, se tenía un registro de 6 mil 610 cooperativas a nivel nacional, de las cuales 4 mil 298 eran de producción, con 227 mil 675 socios y 2 mil 312 cooperativas de consumo con 290 mil 921 socios. [12]

Como resultado de estos años, hasta 1988, el registro que se tenía de las cooperativas era de 8 mil 17, con un total de 349 mil 47 socios.[13]

En la década de los ochenta inició un proceso donde se reforman las instituciones responsables de la política oficial en torno al cooperativismo. Desapareció la Dirección General de Fomento Cooperativo, adscrita en ese momento a la

Secretaría del Trabajo y Previsión Social y en diciembre de 1994 fue liquidado el Banco Nacional de Fomento Cooperativo, que representaba la principal fuente de financiamiento, crédito y avios de cooperativas del país[14]. Esta situación determinó que muchas cooperativas carecieran de financiamiento y de posibilidades para su funcionamiento y muestra la nula existencia de programas gubernamentales de apoyo a la actividad cooperativa.

El movimiento cooperativo actualmente se encuentra en una fase de transición que en muchas ocasiones deriva en el enfrentamiento de posturas. Por un lado, las recientes reformas a la Ley General de Sociedades Cooperativas y a la Ley de Ahorro y Crédito Popular encaminan al sector hacia la transformación de intermediarios financieros, lo que para un sector importante de cooperativas, limita su desarrollo y sus objetivos sociales que fundan su existencia. Lo que si queda muy claro, es que desde el Gobierno Federal, el movimiento cooperativo carece de una política de Estado en la materia y el desarrollo de las organizaciones que trabajan en el sector social de la economía dependen de dos programas federales que se ejecutan con estrategias diferentes para la atención de un solo sector, como es el Programa de Coinversión Social de la Secretaría de Desarrollo Social y el Fondo de Apoyo a Empresas en Solidaridad, (FONAES), de la Secretaría de Economía.

La economía social también representa una opción que la sociedad civil organizada implementa como estrategia para incrementar sus ingresos y con ello contribuir al desarrollo social y comunitario. El autoempleo, la formación de empresas familiares, de organizaciones sociales, de emprendedores y desarrolladores de nuevas ideas en el campo del trabajo, es una tendencia que se presenta en organizaciones de productores agrícolas, productores forestales, organizaciones sociales urbanas y rurales , etc. Así, la economía social o solidaria debe ser analizada desde ámbitos académicos e institucionales y ha generado desarrollar mas programas gubernamentales que combinen los recursos humanos y la iniciativa ciudadana, como las ya mencionados en busca del desarrollo social y comunal. (Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, 2006)

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 (Álvaro Ramírez, 2008, pág.1)

El art. 2 de La ley general de La sociedades cooperativas en México define a las mismas como 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 colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

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. (Chávez, Monzón, 2007)

### **Contexto General De La Buena Práctica: Ecoturismo, Ejido El Jorullo**

El Ejido El Jorullo es una comunidad Rural ubicada en el municipio de Puerto Vallarta, Jalisco, México, se encuentra a 940 metros sobre el nivel del mar msnm, su población se encuentra en constante desarrollo social y económico, y desde 2006 a la fecha, las principales actividades de subsistencia de la región son el cultivo de semillas y la elaboración de productos artesanales de los habitantes que posteriormente son trasladados a las zonas Urbanas en las que predomina la actividad Turística; así mismo, una de las actividades que esta tomando gran importancia en la zona es la prestación de servicios eco- turísticos, ya que la zona es rica en escenarios naturales de gran impacto en el turismo internacional, nacional y local, debido a los contrastes de la montaña con la playa de Puerto Vallarta, algo poco común en los destinos Turísticos de Playa.

El término "ecoturístico" surge, entre los años 60's y 70's y empieza a cobrar una fuerza mayor a partir de los años 80's hasta la fecha. No obstante, a continuación se presentan algunas definiciones.

La Sociedad de Ecoturismo (The Ecotourism Society), con asiento en North Bennington, Vermont, E.U.A., lo define como "el viaje responsable por parte del turista hacia áreas naturales, el cual promueve la conservación del ambiente y el mejoramiento del nivel de vida de las comunidades que se visitan". Esta definición incorpora el sentido ético de los visitantes hacia la conservación de los recursos naturales donde el ecoturismo se realiza, asimismo enfatiza los beneficios económicos derivados de esta práctica hacia la población anfitriona, muchas de las cuales son comunidades indígenas.

Cater (1994), señala que el término 'ecoturismo' es una forma de 'turismo alternativo' y ciertamente responsable en el contexto ambiental, sociocultural, moral y práctico y finalmente añade la connotación que debe ser sustentable, indicando con ello que la sustentabilidad involucra la explotación racional presente de la actividad turística al tiempo que debe conservarse el medio ambiente para beneficio de futuras generaciones.

La UICN (Unión Mundial para la Naturaleza) define al ecoturismo como "aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado) que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales" (Ceballos Lascuráin, 1993).

Ruiz Sandoval (1997) propone que 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 distintivos 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.

Estas definiciones, coinciden en señalar como elementos sustanciales la conservación de la naturaleza, la valorización histórica y cultural como experiencia sustraída del viaje, así como la contribución económica que debe permear en el destino que se visite. Es por ello que el ecoturismo surge como una nueva opción que promueve la conservación del patrimonio natural y cultural y fomenta el desarrollo sustentable, por lo que debe ser considerado especialmente como un segmento del gran mercado del turismo convencional.

México y en particular Puerto Vallarta, cuenta con importantes ventajas competitivas y comparativas en el rubro ecoturístico, 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 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 el Plan de Desarrollo Municipal de Puerto Vallarta 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, los cuales se mencionan a continuación:

- 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.

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

### **Descripción De Las Buenas Prácticas En El Caso De Estudio Ejido El Jorullo**

#### 1. Identificación e Historia del Proceso:

“Servicios Ecoturísticos el Jorullo” o “Canopy River” en Puerto Vallarta, es un 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 los ellos tenían de otros negocios de ecoturismo, 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 la administración del ejido, forman parte de 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.

Alguno de los momentos más relevantes que marcaron el proceso evolutivo de esta organización son los siguientes:

- La construcción del restaurante fue un detonante en el aumento de las ventas y de clientes. Todos los socios participaron con trabajo físico en la construcción.
- La inversión en medios de transporte para traslado de turistas permitió ampliar su mercado. Al inicio de las operaciones, los socios prestaron sus vehículos personales para el traslado, actualmente se cuenta con vehículos, con diferentes capacidades para los grupos que se atienden.
- La compra de cuatrimotos permitió ampliar la gama de servicios de esta empresa cooperativa.

La planeación estratégica con la que cuenta la empresa se define por medio de su:

- 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.

## 2. Justificación de la Particularidad que la Identifica como Buena Práctica:

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”. Este proceso de buenas prácticas surgió con el objetivo de brindar nuevas oportunidades de desarrollo tanto laboral como económico y a la vez contribuir en el cuidado del medio ambiente, creando la cooperativa “Servicios Ecoturísticos El Jorullo”, motivo por el cual este emprendimiento fue elegido para su estudio, bajo este precepto es que se caracterizan las actividades que practica esta empresa como Buena Práctica Social. Una de las actividades importantes que logro es la vinculación, sinergia y colaboración con la Comisión Nacional Forestal por medio del programa Fomento a la Inversión en la Propiedad Rural, siendo un programa agrario del Gobierno Federal Mexicano, para dar a la tierra rural usos mas eficientes y productivos conforme a su vocación rural, además, la cooperativa Canopy River, es considerado por esta institución gubernamental como comunidad instructora bajo el siguiente concepto: “Ejido, comunidad u organización social forestal que por su experiencia reconocimiento ante la CONAFOR, practique de manera exitosa el manejo, aprovechamiento y conservación de recursos naturales; o mantenga procesos productivos forestales comunitarios eficientes y acordes a las actividades motivo del apoyo; o cuenta con experiencia en la organización y conducción de eventos de capacitación, además de un

grupo de instructores con experiencia en el tema.”, siendo parte del selecto grupo de asesorados por la Comisión Nacional Forestal Mexicana, para lo cual trabajan para mejorar y compartir su conocimiento a través de modelos empresariales de Escuela con otras empresas que buscan aprender mas en este tipo de actividades y emprendimientos sociales.

El pasado febrero de 2010, la empresa Servicios Ecoturísticos de El Jorullo, del ejido del mismo nombre, fue considerada un ejemplo en desarrollo, quien en esa misma fecha recibió a funcionarios del Banco Mundial, pues se le reconoce como un ejido modelo, todo esto gracias a que han sabido aprovechar los recursos naturales, humanos así como los de infraestructura que se ha generado con el desarrollo de dicho emprendimiento social.

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 logro 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.

### 3. Caracterización en Detalle de la Buena Práctica:

Este emprendimiento social llamado “Servicios Ecoturísticos el Jorullo”, se caracteriza por la Buena práctica social, detallándose a continuación

#### **a.** Vinculación a redes, alianzas estratégicas y sinergias.

El canopy river ha sido un ejemplo de organización a nivel nacional en el trabajo asociado de ejidatarios, tan es así que su función de difusión del modelo lo han convertido en parte de sus procesos y se realiza con gran frecuencia con diferentes ejidos de diversas partes de México. Estos procesos de formación son parte de los compromisos legales de las cooperativas de acuerdo a lo que se especifica en la Ley de Cooperativas en México.

El grado de consenso de los miembros ejidatarios, hace que la percepción de pertenencia al proyecto de Canopy River, sea altamente aceptado: esto quiere decir, que las relaciones entre los ejidatarios son consensuales, percibidas como justas entre los grupos que gobiernan y los que son gobernados.

Las principales alianzas estratégicas de la organización son con las agencias de viajes locales e internacionales, quienes son las que promueven directamente sus servicios, estos contactos han aumentado exponencialmente en los últimos años de tener 25 en 2010 se incrementaron a 50 a finales del año 2011.

También se tienen convenios con el sector educativo, tales como la Universidad Tecnológica de Bahía de Banderas, Universidad de Guadalajara y el Instituto Tecnológico Superior de Puerto Vallarta con quienes colaboran en actividades de servicio social, prácticas profesionales y residencias de estudiantes, además de colaborar en el diseño curricular de algunos programas de estudio de estas mismas instituciones educativas.

Derivado del giro de la cooperativa se mantiene una estrecha relación con la Comisión Nacional Forestal para favorecer la restauración en materia forestal y con los diversos organismos de apoyo de la secretaría de turismo para fines de fortalecimiento de la actividad productiva básicamente.

**b. Perspectiva ciudadana**

Los habitantes del ejido el Jorullo perciben al Canopy river como un impulsor de desarrollo de la localidad, considerando que hace apenas 10 años aproximadamente tuvieron acceso a energía eléctrica a pesar de su cercanía con la ciudad de Puerto Vallarta. Este desarrollo les ha facilitado la elevación de su nivel de vida, por lo que es una organización reconocida de forma positiva entre sus habitantes y también a nivel municipio y estado ya que la cooperativa ha adquirido un nivel de producción y servicio muy competitivo incluso con otras empresas internacionales. Recientemente fueron parte del comité de patrocinadores de los Juegos Panamericanos y sus productos son caracterizados por tener innovaciones en cada uno de ellos.

Canopy River además de contar una excelente opinión por parte de sus empleados como fuente de trabajo, ha creado un ambiente positivo entre ellos y los habitantes del ejido

logrando con ello compromiso y lealtad de sus colaboradores y preferencia e interés de los locales para incorporarse como trabajadores de forma permanente o en temporadas.

En cuanto a sus clientes internacionales, también se ha dejado una buena imagen en relación al servicio, logrando obtener el reconocimiento de Trip advisor como los mejores de la ciudad con comentarios muy positivos de las experiencias de sus clientes, hecho que enorgullece a sus socios, colaboradores y vecinos del ejido que sienten al Canopy como patrimonio del mismo.

#### **c. Generación de empleo**

Siendo la generación de empleo, el factor principal de impulso para la creación de la cooperativa, es uno de los principales logros sociales del proyecto. Antes de su creación, la población del jorullo tenía como hábito emigrar a los Estados Unidos de America (USA) a conseguir empleo, ya que en Puerto Vallarta se visualizaba como un sector muy competido y en gran desventaja para ellos 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 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,

Al establecerse el Canopy River en esta localidad, el impulso al desarrollo de otros servicios complementarios, como parte del efecto multiplicador del turismo 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.

#### **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, pero si con el compromiso, hecho que los socios valoran y se han encargado de facilitar las actividades de formación para que su desempeño sea de calidad.

Por otro lado, en la organización hay una práctica operativa multidisciplinaria, es decir, se capacita y entrena al recurso humano en varios puestos logrando la versatilidad de los mismos, 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 la cooperativa, se cuenta con un programa de formación para los guías turísticos y empleados de contacto al cliente con inglés y francés apoyando en un gran porcentaje al costo económico de dichos cursos de idiomas en relación al desempeño en sus actividades, logrando con ello de forma satisfactoria que los residentes del ejido tuvieran acceso a hablar otros idiomas sin aún pensarlo hace unos años. 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 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 de su 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. Recibieron cerca de 10 grupos de ejidatarios de diferentes partes de México con fines de formación en el emprendimiento.

**f. Solución no asistencial a necesidades básicas insatisfechas**

Los beneficios para el ejido del Jorullo además de los ya mencionados, son:

a) Mejoramiento de las viabilidades día con día. El hecho de tener establecida la empresa en los terrenos del ejido y considerado un emprendimiento importante para la ciudad, ha permitido que las autoridades locales agilicen los arreglos de las vías de acceso en temporadas de lluvias y derrumbes, lo que permite que siempre estén transitables, no significa que son las mejores o que es un proceso terminado, al contrario, la misma cooperativa sirve de interlocutora con el ayuntamiento para el seguimiento continuo y gradual de dichas vialidades.

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.

La cooperativa ha participado con capital propio para el desarrollo de puentes, siendo el río Cuale una de sus principales atractivos pero también generador en la solución en problemas de vías de acceso en temporada de lluvias, el Canopy river ha construido algunos puentes que permitan el acceso aún en dichas temporadas.

b) Aumento en la oferta de servicios e infraestructura pública. Paulatinamente se ha incrementado la oferta de servicios públicos, 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, Sin duda hay mucho por hacer, sin embargo éste emprendimiento ha agilizado y mejorado todo el proceso de desarrollo en el ejido.

## **CONCLUSIONES/ PROPUESTAS**

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. Los últimos cambios presentados por los legisladores se observan en la sinopsis del dictamen del Proyecto de Decreto que Expide la Ley de la Economía Social y Solidaria: Establecer mecanismos para facilitar la organización y la expansión de la Actividad Económica del Sector Social de la Economía y la responsabilidad del fomento e impulso por parte del Estado y definir las reglas de organización, promoción, fomento y fortalecimiento del Sector Social de la Economía, como un sistema eficaz que contribuya al desarrollo social y económico del país, a la generación de fuentes de trabajo digno, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución del ingreso y a la mayor generación de patrimonio social. El Sector Social de la Economía estará integrado por los siguientes formas de organización social: Ejidos; Comunidades; Organizaciones de trabajadores; Sociedades Cooperativas; Empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores; y



En general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios. Se crea el 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 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.

La sociedad cooperativa “CANOPY RIVER” es un modelo de emprendimiento social de éxito en Puerto Vallarta 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, entre ellos:

- 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.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Verduzco, Gustavo (2001) La evolución del tercer sector en México y el problema de su significado en la relación de lo público y privado. Colegio de México/CEMEFI

Valeriano Gómez, Sánchez (2010) La economía social en España 2010/2011. Confederación empresarial española de la economía social.

Álvaro, Ramírez (2008) ¿Que es el emprendimiento social? Concurso Emprendedor social del año-América central 2008.

Monzón, José Luis, Chaves, Rafael, Sarjado Moreno, Antonia ( 2003) Elementos de Economía Social, Teoría y Realidad. Universidad de Valencia.

Monzón, José Luis, Chaves, Rafael (2007) El campo de la economía social. Universidad de Valencia.

Radrigán Rubio, M (2009). Manual de buenas prácticas de la economía social y el empleo en América Latina, España.

Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, "Antecedentes", en Fomento Cooperativo [Actualización: 23 de marzo de 2006], en [www.diputados.gob.mx/cesop/](http://www.diputados.gob.mx/cesop/)

Ceballos Lascuráin, H.(1994). Estrategia Nacional de Ecoturismo para México. Secretaría de Turismo. México, D. F. pp. 4.

Ceballos Lascuráin, H.(1993). Ecoturismo en Centro América. Reporte Técnico para la OMT/UNDP. Proyecto CAM790/011. México, D. F.

Ruiz Sandoval, D. (1997). Programa de Ecoturismo en Areas Naturales Protegidas de México. SEMARNAP-SECTUR. México, D. F. pp. 7-8.

Janka, H. (1996). Ecoturismo en Áreas Forestales. Gaceta Ecológica. Número 39.INE-SEMARNAP. 1996. México, D. F. pp. 18-21.

Gómez Pompa, A. y Dirzo, R. (1995). Reservas de la Biósfera y otras áreas naturales Protegidas de México, INE-CONABIO. México, D. F.

Organización Mundial del Turismo, OMT. (1997). Compendio de Estadísticas Mundiales. Madrid, España.

Lindberg, K. y Hawkins, D. E. (Eds)(1993). Ecotourism: A Guide for Planners and Managers. The Ecotourism Society. North Bennington, Vermont, U.S.A., pp.8-9.

Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, (2007), Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, ISBN 978-970-734-184-5, ISBN 978-970-734-184-x.

H. Ayuntamiento Municipal de Puerto Vallarta Jalisco, (2010), Plan Municipal de Desarrollo, Puerto Vallarta 2030, Gaceta Municipal Año 1. Núm. 5.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, (2009), Ley General de Sociedades Cooperativas, Diario Oficial de la Federación.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, (2012), Sinopsis de dictamen de decreto de Ley de Economía Social y Solidaria

<http://www.diputados.gob.mx>

<http://www.aciamericas.coop/>

<http://www.cemefi.org/>

<http://www.unircoop.org/>