



Estudios Gerenciales

ISSN: 0123-5923

Universidad Icesi

Lozano-Jiménez, Israel; Domínguez-Aguirre, Luis Roberto;
Robles-Cibrián, Hugo Alberto; Ramírez-Campos, Álvaro Fabricio
Canopy River - medio ambiente, sociedad y rentabilidad:
un equilibrio estratégico en la empresa turística rural
Estudios Gerenciales, vol. 34, núm. 147, 2018, Abril-Junio, pp. 238-246
Universidad Icesi

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2606>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21256159011>

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



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

Caso de estudio

Canopy River - medio ambiente, sociedad y rentabilidad: un equilibrio estratégico en la empresa turística rural

Israel Lozano-Jiménez

Profesor Investigador, División de estudios de posgrado e investigación, Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez, Puerto Vallarta, México.

Luis Roberto Domínguez-Aguirre *

Profesor Investigador, División de estudios de posgrado e investigación, Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez, Puerto Vallarta, México.

luis.dominguez@vallarta.tecmm.edu.mx

Hugo Alberto Robles-Cibrián

Director del departamento de administración y finanzas, Servicios Ecoturísticos El Jorullo Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable, Puerto Vallarta, México.

Álvaro Fabricio Ramírez-Campos

Profesor Investigador, División de estudios de posgrado e investigación, Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez, Puerto Vallarta, México.

Resumen

El presente caso de estudio muestra la combinación de estrategias de negocios fundamentadas en el cuidado del entorno y beneficio social, que la compañía Canopy River ha utilizado para la generación de utilidades en el contexto del turismo de aventura. La estrategia de investigación para el estudio incluyó entrevistas en profundidad, revisión documental, observación y la interacción con la comunidad de la organización para identificar las acciones realizadas entre el 2007 y 2016. Los resultados muestran las características generales de la organización y las de su ambiente, las medidas estratégicas de rentabilidad y crecimiento, cuidado ambiental y contribución social, así como razonamientos respectivos del caso que dan cuenta del equilibrio entre los elementos estratégicos observados.

Palabras clave: economía social, sociedades cooperativas, turismo rural, estrategia, desarrollo sustentable.

Canopy River, environment, society and profitability: a strategic balance in the rural tourism industry

Abstract

This case study outlines the combination of business strategies that build on the protection of the environment and on social benefit, which have been used by Canopy River to generate profits in the adventure travel industry. The research approach to the study included in-depth interviews, documentary review, observation and interaction with the organization community in order to identify the actions carried out between 2007 and 2016. The results reflect the overall characteristics of both the organization and its environment, the strategic profitability and growth measures, the protection of the environment and social contribution, as well as case related aspects evidencing the balance between the strategic elements observed.

Keywords: social economy, cooperative societies, rural tourism, strategy, sustainable development.

Canopy River, meio ambiente, sociedade e lucratividade: um equilíbrio estratégico na empresa de turismo rural

Resumo

O presente caso de estudo é a combinação de estratégias de negócios fundamentadas no cuidado do entorno e benefício social, que a empresa Canopy River tem usado para a geração de atividades no contexto do turismo de aventura. A estratégia de investigação para o estudo incluiu as entrevistas em profundidade, revisão documental, observação e interação com a comunidade da organização para identificar ações executadas entre 2007 e 2016. Os resultados mostram as características gerais da organização e seu ambiente, as medidas estratégicas de rentabilidade e crescimento, cuidado ambiental e contribuição social, bem como raciocínios respectivos do caso que mostram o equilíbrio entre os elementos estratégicos observados.

Palavras-chave: economia social, sociedades cooperativas, turismo rural, estratégia, desenvolvimento sustentável.

* Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Corea del sur # 600, Col. El Mangal, Puerto Vallarta, Jalisco, México.

Clasificación JEL: M14, M21.

Cómo citar: Lozano-Jiménez, I., Domínguez-Aguirre, L.R., Robles-Cibrián, H.A. y Ramírez-Campos, A.F. (2018). Canopy River - medio ambiente, sociedad y rentabilidad: un equilibrio estratégico en la empresa turística rural. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 238-246.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2606>

Recibido: 04-nov-2017

Aceptado: 22-jun-2018

Publicado: 29-jun-2018

© 2018 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia. This is an open access article under the CC BY license [<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>].

1. Introducción

En México, el sector turístico es uno de los elementos estratégicos, y en la actualidad se considera como potencial eje de desarrollo (Gobierno de la República, 2014). Dado el incremento de actividades enfocadas en vertientes del ecoturismo, viajes de naturaleza y el turismo de aventura (Orgaz, 2014), los parques, reservas, áreas naturales protegidas, unidades de manejo ambiental y algunas otras zonas están siendo visitadas con mayor frecuencia con la intención de vivir experiencias de interacción con la naturaleza. Esta tendencia se comienza a evidenciar desde finales del siglo pasado (Ziffer, 1989; Boo, 1990), donde se percibía la actividad con un crecimiento cercano al 20% anual.

Puerto Vallarta no es la excepción. Un destino turístico con poco más de 275 mil habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015) y con más de 4 millones de visitantes al año (Gobierno del estado de Jalisco, 2016), que de acuerdo con las tendencias, ha diversificado su oferta turística aprovechando su posición geográfica entre el Pacífico mexicano y la Sierra Madre Occidental, lo que, junto con el tradicional producto de sol y playa, ha hecho más atractivo el destino.

En Puerto Vallarta se encuentran una gran variedad de actividades turísticas que ofrecen las empresas privadas y que utilizan como ventaja la naturaleza y sus características para ofrecer una aventura; se pueden citar las actividades como: caminata, cabalgata, rafting, kayak, la playa, tirolesa, rapel, paseo en mulas, *surfing*, entre otras, que no se encuentran precisamente dentro de las áreas protegidas, aunque sí en medio de la naturaleza de este destino turístico.

Como es de esperarse el crecimiento por el interés de un destino turístico como Puerto Vallarta y el crecimiento de sus visitantes y operaciones incrementa la preocupación por el desgaste de los recursos asociados al servicio y por ende comprometer el desarrollo sustentable (DS). Por lo que, las prácticas ambientales de las empresas están siendo observadas con mayor detalle por grupos, instituciones y organizaciones no gubernamentales (ONG's) que en la localidad se han ido conformando para este efecto.

Esto no es nuevo, las preocupaciones por la degradación ambiental comienzan a surgir a finales de los sesenta con publicaciones que evidenciaban un deterioro ambiental en el mundo, como fue el caso de "La primavera silenciosa" en 1962 y "La lista roja" en 1963. Estas publicaciones dieron origen a las principales reuniones importantes como "El club de Roma", la cumbre de Río con resultados como el informe Brundtland (*Our common future*) donde se reconocen los principales problemas ambientales, además de promover acciones conjuntas en el mundo como el protocolo de Kioto y la Agenda 21.

Derivado de esto, las universidades en el mundo han establecido programas de formación superior en torno al DS, así como también han fortalecido otros programas con la inclusión de asignaturas orientadas al cuidado ambiental, social y económico, influenciadas por instituciones globales como la Organización de las Naciones Unidas para la

Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entre otros.

A pesar de que las organizaciones y los individuos cada vez son más conscientes de la responsabilidad de cuidar el medio ambiente, sigue latente la búsqueda de estrategias que hagan más productivas a las empresas y por ende más rentables. El binomio sustentabilidad ambiental y rentabilidad normalmente están en conflicto, de tal forma que, a mayor producción, mayor rentabilidad, pero también mayor desgaste de los recursos naturales utilizados.

El presente documento pretende mostrar el caso de estudio de la organización Canopy River ubicada en Puerto Vallarta (Jalisco, México). Una organización formada como sociedad cooperativa en una zona rural, que ha sabido cómo combinar sus estrategias de negocios y su responsabilidad con el medio ambiente y la sociedad que le rodea.

Se utilizó el método de estudio de casos que implicó un proceso de indagación caracterizado por la revisión sistemática y en profundidad del caso de Canopy River, sociedad cooperativa rural, como caso único. Para tal efecto, esta investigación ha tenido un enfoque cualitativo con un matiz ideográfico, ya que implicó la descripción amplia de las estrategias utilizadas en la organización-caso, sin partir de una hipótesis previa, ni pretender generalizar las observaciones.

Se buscó realizar el estudio desde dos grandes perspectivas que se interrelacionaron: una perspectiva fenomenológica tratando de que los elementos descritos se apegaran a lo observado de forma estricta a lo tangiblemente proyectado. Y la otra, tratando algunos elementos desde una representación etnográfica, dadas las descripciones hechas desde la perspectiva de los miembros de la organización estudiada, procurando que su interpretación se apegara fielmente a lo percibido por la mayoría de sus miembros.

La estrategia de investigación para el estudio incluyó entrevistas en profundidad, revisión documental, la observación y la interacción con la comunidad de la organización para identificar las acciones realizadas en el horizonte de tiempo que abarcó desde el 2007 al 2016. Para validar el estudio se trianguló la información con la proporcionada por estudiantes que asistieron a la organización de forma separada (otorgando una visión adicional a la de los investigadores) y con la información proporcionada por la empresa, para identificar posibles divergencias y validar lo observado a través de las concordancias.

El presente trabajo no invita a copiar acciones pasadas o presentes, sino a valorar prácticas que puedan adaptarse y mejorar una situación organizacional generando condiciones internas de mayor competitividad. Pretende identificar medidas que puedan adaptarse a las condiciones específicas de una organización, permitiendo emplear los recursos organizacionales y ambientales de forma más eficiente, incrementando la productividad y la competitividad empresarial, sin afectar su ambiente natural y social; y por ende, extender el ciclo de vida del negocio garantizando su permanencia. Este trabajo permitirá potenciar ideas,

innovar acciones e incrementar resultados, partiendo de acciones que se han realizado de forma específica en una organización con características o cualidades que marcan la diferencia.

Para lo cual, en primer lugar se encuentra el marco teórico, para posteriormente presentar el caso, contextualizando a la organización con la descripción de sus características generales y las de su ambiente. A continuación, se describen las medidas estratégicas de rentabilidad y crecimiento, cuidado ambiental y contribución social, que la han caracterizado y que le han permitido evolucionar desde su concepción hasta su condición presente. Por último, se realiza una reflexión final con los razonamientos respectivos del caso, que dan cuenta del equilibrio entre los elementos estratégicos observados y, se incluyen las preguntas de discusión para resolver a partir de la revisión del caso.

2. Marco teórico

Los negocios turísticos en las comunidades rurales y en formatos de la economía social, han sido una expresión del desarrollo local para disminuir la pobreza e incrementar la productividad y competitividad de sus habitantes. Así que, en México y en el mundo se han impulsado a las organizaciones generadas en las zonas rurales para el desarrollo de la actividad turística como un sector económico de alto potencial, por sus facilidades operativas y de recursos naturales.

El desarrollo exitoso de los sectores económicos se fundamenta en el conjunto de acciones relacionadas que los gerentes de una empresa formulan para el incremento de su desempeño. Esto supone el uso de los recursos de forma eficiente para crear una ventaja competitiva que de forma sostenible mantenga o incremente el valor para sus propietarios y accionistas (Hill y Jones, 2011). La suposición de la estrategia implica buscar los resultados de tal forma que satisfaga de manera equilibrada a los grupos de interés, donde se incluyen los beneficios económicos hacia ellos, pero consientes de la aportación a la sociedad que hace posible su existencia y el uso responsable de los recursos naturales ejercidos (Hill y Jones, 2011).

En este sentido, se parte de la premisa de que la actividad empresarial impacta de forma negativa al medio ambiente, debido a la cantidad de contaminantes emitidos y al posible uso excesivo de los recursos naturales disponibles (Bojar, Bojar, Zelazna-Blicharz y Blicharz, 2012), propiciando con esto la degradación progresiva de los ecosistemas regionales y su diversidad biológica. La aplicación de los conceptos del DS han buscado inhibir el uso indiscriminado de los recursos previniendo su agotamiento prematuro y lo que esto conlleva, preservando los ambientes naturales circundantes con la creación o habilitación de empresas capaces de mantener el equilibrio entre los factores ambientales, socioculturales y económicos (Kim, 2012).

El necesario desarrollo económico generado por la actividad empresarial y la necesidad de la conservación ambiental, han generado un importante debate con matices

académicos (Carlo, 2014), gubernamentales (Kok y Benli, 2017) y empresariales (Emamisaleh y Rahmani, 2017) orientados a la construcción de modelos teóricos, conceptuales y procedimentales del DS bajo la premisa de satisfacer las necesidades actuales sin poner en riesgo la posibilidad de satisfacer las necesidades de las generaciones futuras (Comisión mundial sobre el medio ambiente y desarrollo ONU, 1987). Ante lo cual se han formulado, hasta ahora, conceptos como responsabilidad social corporativa (CSR, por sus siglas en inglés de *corporate social responsibility*), empresas socialmente responsables (ESR), sustentabilidad empresarial y modelos de negocios sustentables (SBM's) (Evans et al., 2017).

Estos conceptos han servido para que las estrategias formuladas para la competitividad de los modelos de negocios se realicen sin soslayar el cuidado de los recursos naturales. Estos modelos de negocios se configuran con capacidades para crear, entregar y capturar valor (Teece, 2010), pero regidos bajo la perspectiva del DS, extendiendo la creación de valor con premisas de sostenibilidad o sustentabilidad en sus tres dimensiones: social, ambiental y económica.

El ejercicio de la responsabilidad social corporativa (CSR) hace que las empresas sean caracterizadas como empresas socialmente responsables (ESR), dado que sus esfuerzos se conjugan para el cuidado del DS. Ejemplos de estos esfuerzos son múltiples y variados, donde algunos utilizan a la responsabilidad social corporativa como encuadre de premisas (Torres Solís y Moroka, 2011) para la observación de esfuerzos lucrativos equilibrados con la aceptación y mantenimiento social y conservación del medio ambiente, mostrando algunas acciones implementadas por organizaciones polémicas como la minera; este es el caso de la empresa Debswana, que a pesar de extraer los recursos, ha trabajado de forma conjunta con el gobierno de Botsuana para proteger a las especies vulnerables procurando que sus prácticas de manejo ambiental no destruyan su entorno ecológico. Además de eso, ha realizado inversiones en proyectos de apoyo comunitario, capacitación para la generación de empleos, entre otros proyectos.

La importancia de los nuevos modelos de negocio con enfoque en el DS radica en la relación cohesiva entre los esfuerzos por la conservación de los recursos naturales, la generación de riqueza y calidad de vida para sus comunidades. Por lo que, la estructuración de negocios requiere de estrategias para el aprovechamiento de sus capacidades creando riqueza de forma innovadora y creativa, atendiendo mercados y creando nuevos en la búsqueda constante de aportación de valor como una de sus características esenciales (Pitelis y Teece, 2009).

Buscando aprovechar esta naturaleza en los modelos de negocios, se ha promovido la creación de organizaciones que pudieran abatir los índices de pobreza en el mundo, observándose tendencias en el sector agroindustrial y turístico. Algunos de estos esfuerzos se han documentado en África con actividades no agrícolas fundamentadas en el turismo que apoya y soportan a las economías rurales diversificando alternativas de negocios alrededor del turis-

mo y del agro (Adiyia, Vanneste y Van Rompaey, 2016).

Por lo tanto, se ha buscado el desarrollo local y rural, a través de la implementación de negocios turísticos (Ciolac et al., 2017) basados en la explotación de los recursos naturales en las comunidades, pero con cuidados específicos que garantizan su protección en una especie de intercambio donde la comunidad se beneficia de los recursos, pero protegiéndolos para poder ofrecerlos a los turistas en condiciones óptimas a través del tiempo (Leonte, Chiran y Miron, 2016).

3. Caso de estudio Canopy River

3.1. Generalidades

Al 2016, la marca Canopy River es una de las empresas ecoturísticas de la región mejor calificadas por la compañía Tripadvisor¹ con 2.092 opiniones y el 83% de ellas con la máxima calificación (excelente) (Tripadvisor, 2017) y con un crecimiento de visitantes promedio sostenido por encima del 11% en los últimos cinco años (Servicios ecoturísticos el Jorullo, 2017). Este prestigio y crecimiento sostenidos reflejan una ventaja competitiva que se basa en estrategias divididas en los tres ejes del DS: ambiente, sociedad y rentabilidad.

3.2. Historia

Canopy River es una sociedad cooperativa², figura empresarial reconocida por las leyes mexicanas (Ley general de sociedades cooperativas, 2009), formada por un grupo de ejidatarios para otorgar servicios ecoturísticos focalizados en la zona montañosa de Puerto Vallarta. Este grupo se organiza en el año 2005 para proponer en la asamblea del ejido³ El Jorullo, el proyecto de negocios basado en el ecoturismo, argumentando los beneficios que el desarrollo proporcionaría a la comunidad. Con el visto bueno de la asamblea se inicia la empresa Servicios Ecoturísticos el Jorullo S. C. de R. L. de C. V. (Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable) (Gómez de la Paz, 2009).

La creación formal de la organización inicia en el 2006 con 36 miembros asociados, con un capital que fue considerado como incipiente, pero con la confianza manifiesta por sus fundadores de un rendimiento prometedor, adoptando el nombre de *Canopy River*. Se inician actividades con 20 empleados, una oficina de soporte administrativo y dos vehículos, los cuales eran usados para el transporte de los clientes, ofreciendo el servicio de tirolesa y restaurante.

El tour de tirolesa constaba de 10 líneas y se contaba con equipo para dar servicio a grupos pequeños. Se inicia con pocos contratos y con proveedores como agencias, vendedores y promotores alcanzando una afluencia de 2.500

visitantes en el primer año. Para agosto del 2007 se compran dos vehículos adicionales, para facilitar la transportación de clientes, que presentaba un alto crecimiento. En septiembre de 2007 se inauguró la "Tequilera el Jorullo", sumándose a la oferta de actividades un recorrido donde se muestra y explica el proceso de producción del tequila, desde su cultivo en el campo, con una demostración de la jima del agave, hasta el embotellamiento y la degustación. En este año la afluencia fue de 5.500 visitantes con un crecimiento de 220% con respecto a su año de creación.

En los años 2008 y 2009 se realizan inversiones destinadas a incrementar la oferta de servicios turísticos, que incluyeron la adquisición de vehículos automotores todo terreno de uso recreacional, vehículos utilitarios para transportación de clientes, equipo operativo de protección (arneses, poleas, cascos). También, en este periodo la inversión en infraestructura se realiza para incrementar su capacidad instalada y la oferta de servicios, que incluyó la creación del restaurante "Los Coapinoles", una boutique de recuerdos, un teatro, oficinas administrativas, oficinas para ventas y reservaciones. Se instalaron tres líneas de tirolesa (una de ellas la de mayor longitud en México), snack bar a la orilla del río, área de hamacas para descansar y áreas verdes. Para el 2009 la afluencia era de 18.000 visitantes.

Ya para el 2010 la oferta de servicios y actividades e inversiones de soporte ofrecidos llegaba a 10, como puede apreciarse en la [tabla 1](#), evidenciando que la expansión sigue su camino. El tour de las tirolesas incrementó de 10 líneas a 13 con nueve servicios adicionales, incrementando su capacidad instalada y su capacidad para generar ingresos, diversificando su oferta al potenciar sus instalaciones naturales.

En el 2011 y 2012 se realizan esfuerzos importantes de promoción donde participaron en foros masivos como los juegos Panamericanos de México, el certamen "Nuestra Belleza México", tianguis turístico Vallarta 2012, Puebla 2013, Cancún 2014, Acapulco 2015 y Guadalajara 2016 (donde no han dejado de participar). Como parte de los mismos esfuerzos se ha participado en ferias importantes como ARLAG (Asociados representantes de líneas aéreas en Guadalajara), expo forestal en la Ciudad de México y la feria internacional de turismo de las Américas (FITA). Y en el 2013 se participó representando a México en la cumbre internacional de turismo de aventura en Namibia.

Para el 2013, se emprenden operaciones que implicaron el esfuerzo físico accediendo al segmento de turismo de aventura con actividades de rapel, senderismo y tirolesa nocturna. El turismo rural surge también como una oportunidad, proporcionándoles servicios como noches de fiesta mexicana, cabañas y actividades lúdicas de granja, consolidando la oferta de actividades y servicios a los visitantes.

La evolución observada en Canopy River muestra el éxito relativo de sus estrategias, que para el 2016 se traduce en 46.595 visitantes en el año, un crecimiento promedio del 39% a un ritmo sostenido del 12% anual, tal cual se puede observar en la [figura 1](#).

¹ Sitio web que proporciona las reseñas y calificaciones que los clientes otorgan a los establecimientos visitados por la experiencia de viaje generada. Página web: <https://www.tripadvisor.com.mx>

² Una forma de organización social para satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de actividades económicas (Ley general de sociedades cooperativas, 2009)

³ En México el ejido es una propiedad, tradicionalmente rural, de uso colectivo considerada en la ley agraria de México, y el ejidatario es el titular de derechos ejidales (Ley Agraria, 2017).

Tabla 1. Oferta de servicios para el 2010

Servicio ofertado	Actividades y lugares de soporte
Tour de tirolesa, con 13 líneas	Balneario natural en el río
Tour de cuatrimotos ATV*, 13 vehículos disponibles para una o dos personas	Área de descanso (hamacas)
Tour de mulas	Transportación de la ciudad al servicio y viceversa
Tour de tequila	
Restaurante bar	
Snack Bar	

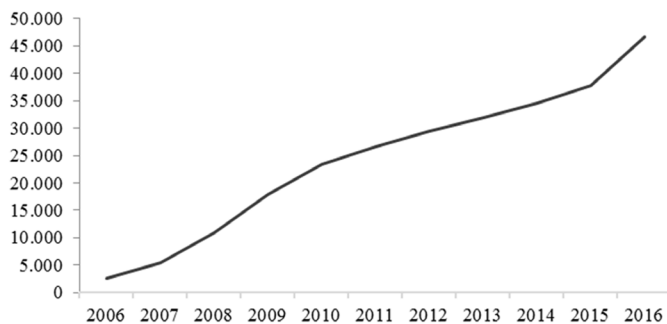
*ATV por sus siglas en inglés de all-terrain vehicle. Vehículo de cuatro ruedas parecido a una motocicleta.

Fuente: información proporcionada por Servicios Ecoturísticos el Jorullo.

3.3. Estrategias ambientales

Desde su creación, 562 hectáreas cartografiadas componen el ecosistema de Canopy River, territorio que desde sus inicios ha significado preocupación por su conservación. Por tal motivo, esta comunidad ha dirigido esfuerzos importantes en la preservación, manejo, uso y conservación de los recursos naturales renovables que tiene en su entorno, y lo manifiestan como un valor en su Misión, auto declarándose una cooperativa sustentable al cuidar su medio ambiente (Informa Vallarta, 2017; Canopy River, 2017).

El ejido el Jorullo es actualmente un ejemplo de manejo comunitario de sus recursos naturales a nivel nacional, debido a que han asegurado el control de las acciones agrícolas, pecuarias y forestales dañinas, haciendo que su proceso productivo sea de bajo impacto ambiental en su territorio.

**Figura 1.** Número de visitantes al año

Fuente: información proporcionada por Servicios Ecoturísticos el Jorullo

En las acciones para el cuidado de su entorno, esta organización no ha estado sola, han recibido apoyo principalmente de la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) con fondos económicos para reforestación e infraestructura de soporte para la conservación de los recursos naturales. Esto ha propiciado acciones que en sus inicios resultaron básicas, pero que formaron una cultura del cuidado, como la recolección de árboles ya caídos para la utilización de su madera y fabricando con ella su propio mobiliario, mesas y sillas para el restaurante, pero también pilotes para construir y sostener las palapas⁴ (Incidencia

⁴ Construcción rústica y abierta, hecha con palos o troncos, con techo de palma, común en la zona. (Diccionario Oxford, 2017)

Asociación Civil, 2013).

La misma CONAFOR ha reconocido estos esfuerzos y ha catalogado al Jorullo como un Ejido modelo. Con este reconocimiento les fue conferido, además, la responsabilidad de capacitar y guiar esfuerzos de otros ejidos y empresas rurales, acreditándola como una comunidad instructora en el año 2009.

Estos esfuerzos han incluido acciones de prevención de incendios a cargo de brigadas que han sido capacitadas tanto por personal de la protección civil como por personal de CONAFOR; las acciones en concreto son: hacer brechas cortafuegos, limpieza de árboles secos o enfermos, así como el combate de los incendios en la zona.

Adicionalmente, incluyen un programa de reforestación que ha sido muy importante, ya que utilizan plántulas de la misma región, y les dan los cuidados necesarios para recuperar zonas afectadas por incendios o por la apertura de brechas o caminos. Se debe tener en cuenta que las reforestaciones son llevadas a cabo teniendo en cuenta la biodiversidad existente y evitando la introducción de especies exóticas.

Por otra parte, se tienen implementadas campañas de recolección de basura, donde el personal de Canopy River participa de forma voluntaria e incentiva a sus trabajadores para que incluyan a familiares y amigos, para sensibilizar a más personas de la importancia del respeto y cuidado del medio ambiente.

3.4. Estrategias sociales

Con respecto a los programas de responsabilidad social, las acciones principales son la impartición de talleres para la educación ambiental en escuelas de educación primaria del ejido y del municipio. Se generan además, programas de reclutamiento y selección para su demanda laboral con los habitantes de la región ofertando fuentes de empleo y coadyuvando con la disminución de la migración a Estados Unidos, cubriendo así sus puestos con mano de obra de su círculo de influencia.

En la dinámica social y económica actual, donde los valores que resaltan son el cuidado del medio ambiente, el respeto, la interacción social y la transparencia del uso de recursos que son comunes, Canopy River ha apostado de forma voluntaria por la educación de sus principales grupos de interés, para el manejo razonado de los recursos naturales que se comparten e integran una de sus principales preocupaciones.

Se han definido, de forma sistemática, cuatro grupos esenciales de interés: clientes, empleados, comunidad ejidal y empresas aliadas. Sobre éstos, la compañía ha influido con una serie de implicaciones y compromisos que han conllevado una comunicación integrada de una cultura orientada hacia el desarrollo sustentable y el servicio a clientes de forma satisfactoria.

En su compromiso con las comunidades locales pertenecientes al Ejido El Jorullo, a través de distintos programas educativos, desempeña un rol importante al desarrollar la capacidad de los niños para aprender a través de juegos

y actividades lúdicas. Así mismo, refuerza el compromiso con los empleados, con constantes programas de capacitación, demostrando así, su compromiso con la comunidad local.

Entre las actividades que se desarrollan con los niños, se tienen algunos ejemplos, como: campamentos de verano, visitas a las instalaciones del canopy, talleres para comunicar y expresar su creatividad, así como la práctica de actividades relacionadas con la charrería y las costumbres locales.

La educación básica y ambiental y el fomento de la cultura se ejemplifican en la [tabla 2](#), donde la capacitación y el entrenamiento han fomentado la conservación de los recursos naturales como objetivo principal de la participación de Canopy River en su programa de responsabilidad social. La suma de actividades de los distintos programas va enfocada al desarrollo de los colaboradores, clientes, empresas aliadas y la comunidad ejidal.

Tabla 2. Canopy River y su aportación a la comunidad de conocimientos ambientales

Capacitación y entrenamiento
Talleres para evaluaciones rurales participativas para realizar una planeación que ayude a identificar opciones de desarrollo con base en el uso de sus recursos forestales.
Talleres para el desarrollo de reglamentos ejidales y estatutos comunales para fortalecer la organización interna y regular el uso colectivo de los recursos naturales.
Taller participativo de servicios ambientales.
Talleres didácticos de educación ambiental.
Talleres participativos de servicios ambientales.
Estudios para el fortalecimiento de empresas forestales comunitarias (turismo de naturaleza).
Acompañamiento para el fortalecimiento de empresas forestales comunitarias.

Fuente: elaboración propia con base en la información proporcionada por el [Ejido El Jorullo \(2014\)](#).

3.5. Estrategias económicas

En Puerto Vallarta se encuentran una gran variedad de actividades turísticas que ofrecen las empresas privadas y que utilizan como ventaja la naturaleza y sus características para ofrecer una aventura; se pueden citar las actividades como: caminata, cabalgata, rafting, kayak, la playa, tirolesa, rapel, paseo en mulas, surfing, entre otras, que no se encuentran precisamente dentro de las áreas protegidas, aunque sí en medio de la naturaleza de este destino turístico.

Como puede apreciarse en la [tabla 3](#), entre las principales empresas que operan este tipo de actividades en Puerto Vallarta se encuentran: Vallarta adventures, Los Veranos Canopy tour, Canopy River, El Nogalito, Estigo, entre otros. Estas empresas, en términos de las menciones recibidas y el porcentaje de clientes satisfechos, se visualizan como las más importantes y las más influyentes en el medio.

Sin embargo, la rivalidad existente se percibe como abundante con más de 15 empresas en el destino que ofrecen un servicio con características muy parecidas y con 6

que se conforman como sociedades cooperativas, enfocando sus esfuerzos de comercialización en aquellas actividades que por su naturaleza resultan más rentables, dejando de lado aquellas que generan menos beneficios. Al parecer, esto ha provocado un empobrecimiento de la oferta y una excesiva competitividad basada en el precio.

Esta competencia basada en el precio ha perjudicado sustancialmente al sector, ya que supone un descenso en la calidad de la oferta con el descuido de los servicios. Por ello, la mejor forma de competir ha sido la de mantener y mejorar las características de los servicios diferenciándose de los competidores.

3.6. Estrategias operativas

En la búsqueda de la ventaja competitiva, Canopy River ha implementado la formalización de sus actividades en protocolos sistematizados de cada una de sus operaciones de servicio ofertado a los visitantes, de los que resaltan el protocolo de atención en el servicio al cliente y el protocolo de expediciones. Estos procesos han sido establecidos como elementos de soporte y apoyo facilitando sus procesos fundamentales en el fortalecimiento de la cadena de valor.

Por otro lado, se han establecido sistemas de gestión de la calidad buscando certificar los procesos, logrando hasta el momento el Distintivo "M" de Moderniza que otorga la Secretaría de Turismo (SECTUR), siendo este un programa de mejoramiento de la calidad en empresas turísticas con la premisa básica de incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad, tendientes a manejar esquemas administrativos modernos ([Secretaría de turismo, 2017](#))

3.7. Estrategias financieras

Las estrategias financieras no han sido de las más fortalecidas. Sin embargo, los miembros de la sociedad cooperativa han discutido el cuidado de los costos de operación sin descuidar los ingresos, buscando maximizar las utilidades. A pesar de no tener en mente su posición financiera ni objetivos claros en este rubro, han formado una política clara de dividendos y se han seleccionado de forma cuidadosa las fuentes de financiamiento aprovechando todas aquellas que son proporcionadas por las instituciones de gobierno para el fortalecimiento de este tipo de empresas.

3.8. Estrategias tecnológicas

Canopy River ha buscado permanecer al día en la utilización de la tecnología para la comercialización de sus servicios, así como en el equipamiento para los mismos. Se ha invertido en sistemas y procesos de e-commerce, compra y mantenimiento de equipos de seguridad y tecnologías para el servicio ofertado, como vehículos motorizados, arneses, poleas, cascos e infraestructura. Para el uso de la tecnología han recibido asesoramiento de personal internacional certificado.

Tabla 3. Principales empresas ecoturísticas en Puerto Vallarta.

Organización	Cantidad de opiniones	Opiniones con máxima calificación	% de opiniones con la máxima calificación
Estigo Tour	707	679	96%
Los veranos canopy tour	2.204	1.984	90%
Canopy River	2.092	1.862	89%
Vallarta adventure; Extreme zip line adventure; Outdoor adventure	11.375	9.996	88%
Nogalito ecopark	465	409	88%
Indio adventure	569	467	82%
Wild treks adventure	505	343	68%
Rancho mi chaparrita	285	251	88%
Rancho capomo	202	158	78%
Canopy Vallarta	27	20	74%
Cerro verde expedition	20	19	95%
Vallarta Shore X	5	1	20%
El edén	379	208	55%
Canopy bay	32	23	72%
Parque nacional ecoturístico el edén de Vallarta	440	172	39%
Totales	19.307	16.592	86%
Medias	1.287	1.106	75%

Fuente: elaboración propia.

3.9. Estrategias mercadológicas

Para posicionar a la marca han formulado una mezcla de marketing en la que se potencia la promoción como el elemento más importante de su estrategia. Se asiste a los tianguis⁵ turísticos regionales y nacionales, así como a ferias turísticas internacionales, entre los que se han destacado: los Juegos Panamericanos Guadalajara 2011, Feria Internacional de Turismo de las Américas (FITA), la Cumbre Internacional de Turismo de Aventura en Namibia 2013 y han patrocinado a Nuestra Belleza México.

Sus canales de comercialización, como se puede apreciar en la [figura 2](#), están fortalecidos con la utilización de *Destination Management Company* (DMC)⁶, agentes en cruceros, agencias de viajes, agencias de atención propias y el e-commerce.

El elemento humano ha sido una de las áreas con mayor influencia en las operaciones de Canopy River. Las estrategias se han manifestado con acciones para contar con personal unido, capaz y motivado que incluye a los miembros socios. Se han diseñado actividades de selección, valoración, remuneración y desarrollo que contribuyen con colaboradores y socios capaces de aportar con la misión y la visión de la organización. Se ha buscado formar un clima y una cultura organizacional, que al parecer se comparte, que fomente el compromiso de todos los miembros de la empresa en el cumplimiento de objetivos y valores compartidos relativos a dos ejes esenciales: desarrollo sustentable y satisfacción del cliente.

⁵ Tianguis se define como mercado, según la real academia española; pero se denomina popularmente a centros de mercadeo pequeños y temporales, muy comunes para ofertar productos turísticos.

⁶ DMC se refiere a una organización que oferta servicios turísticos integrados aprovechando el conocimiento que tiene esa compañía del destino.

3.10. Estrategias de recursos humanos

La Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) ha otorgado a la organización apoyos económicos orientados a la capacitación del personal, los cuales manifiestan una clara tendencia al cuidado del medio ambiente, participación en empresas rurales y gestión empresarial especializada.

4. Reflexión final

La estrategia general de Canopy River ha redundado en la formación de sus socios para fortalecer el espíritu de equipo para la toma de decisiones con una marcada política de responsabilidad social empresarial. Según argumentos de su propia comunidad, Canopy River ha buscado ser una empresa preocupada porque sus operaciones sean sustentablemente rentables, pero también que contribuyan con la sustentabilidad social y ambiental. Además de procurar la rentabilidad como un elemento esencial para la organización, han buscado aportar a la sociedad, a través de la generación de empleos y la capacitación de otras empresas elevando su potencial competitivo. Se han formulado políticas de protección al ambiente relativo a su área geográfica de influencia, buscando respetar la capacidad de carga de su zona al explotar su potencial turístico.

La [figura 3](#) representa el mapa de las operaciones establecidas por Canopy River que manifiesta de forma general la estrategia que sustenta su naturaleza empresarial. Todas las acciones formuladas, que integran asesorías, capacitación, gestión de recursos gubernamentales, ferias, e-commerce, diversificación de servicios, inversión en equipo, certificaciones y protocolos, han sido orientados al uso eficiente de los recursos, tanto ambientales como

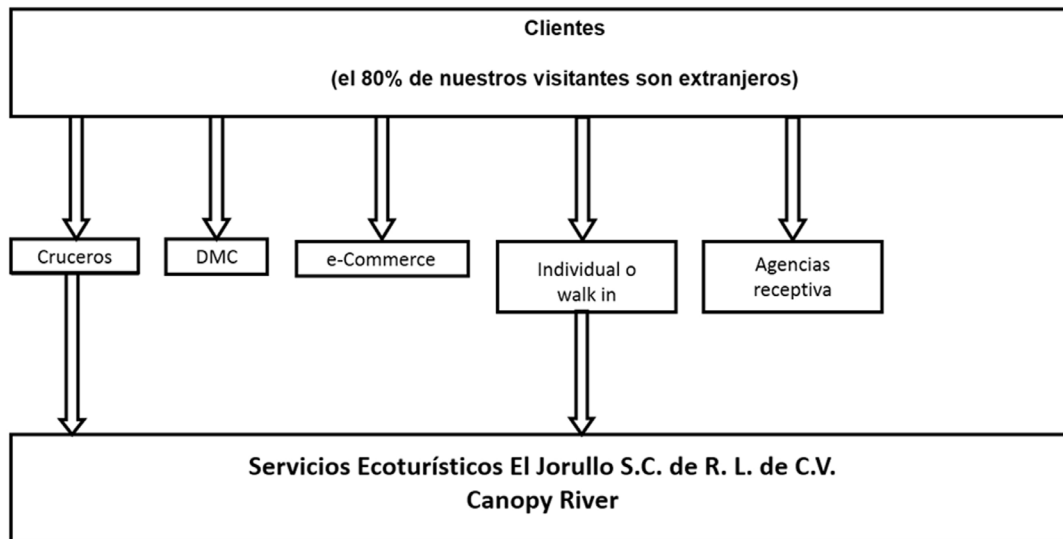


Figura 2. Canales de comercialización en Canopy River
Fuente: elaboración propia.

organizacionales, y a la contribución social, teniendo como eje una cultura y clima organizacional capaz de controlar ingresos, costos y gastos con los beneficios que genera un posicionamiento de la imagen que la organización ha proyectado de servicio y sustentabilidad, contribuyendo con el incremento sustancial y sostenido de la afluencia de visitantes, utilidades y rentabilidad, favoreciendo así su competitividad.

5. Preguntas de discusión

Si bien es declarado que las medidas estratégicas de Canopy River han sido sustentables, existe la posibilidad de discutir si todas lo son, o si son suficientes, por ejemplo, el incremento de afluencia turística impacta los elementos naturales en detrimento de la sustentabilidad ambiental, un resultado de las estrategias que no es sustentable si supera la capacidad de carga del lugar, por lo que se invita a las siguientes reflexiones:

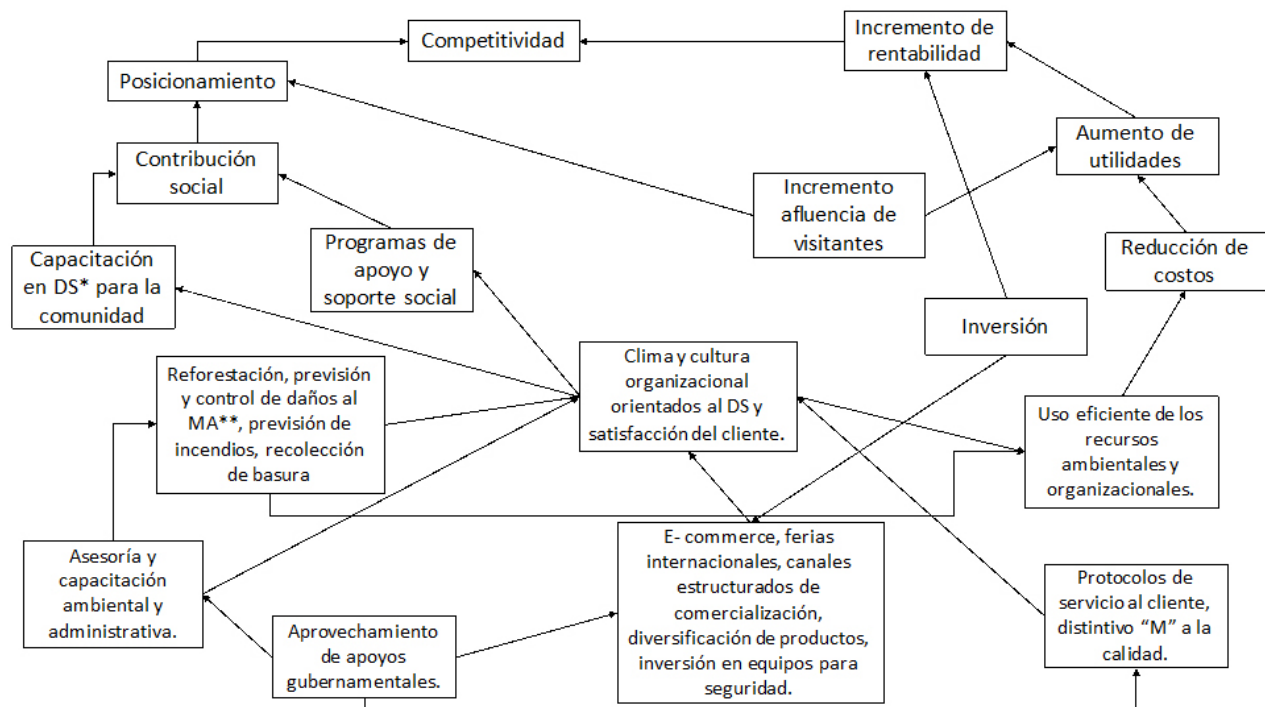


Figura 3. Operaciones estratégicas de Canopy River
Nota: *Desarrollo sustentable; **Medio ambiente.
Fuente: elaboración propia.

- 1) ¿Considera sustentables las medidas estratégicas adoptadas por Canopy River?
- 2) ¿Recomendaría que Canopy River ampliara sus acciones ambientales, económicas o sociales?
- 3) ¿Cuál sería la lista de acciones que recomendaría?
- 4) Si existieran acciones recomendadas, ¿Cómo quedaría la figura 3?

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Adiyia, B., Vanneste, D. y Van Rompaey, A. (2016). The poverty alleviation potential of tourism employment as an off-farm activity on the local livelihoods surrounding Kibale National Park, western Uganda. *Tourism Hospitality Research*, 17(1), 34-51.
- Ley Agraria. (27 de marzo de 2017). *Camara de diputados*. Recuperado el 28 de mayo de 2017 de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/13_270317.pdf
- Bojar, E., Bojar, M., Zelazna-Blicharz, A. y Blicharz, P. (2012). Eco-management in Polish Companies. *Problemy Ekorożwoju – Problems of sustainable development*, 7(2), 107-113.
- Boo, E. (1990). *Ecotourism. The potentials and pitfalls*. Washington, D.C.: World Wide Fund.
- Canopy River. (2017). Web oficial Canopy River. Recuperado el 28 de junio de 2017 de: <http://www.canopyriver.com/es/ejido-el-jorullo>
- Carlo, A. (2014). Sustainable Tourism in Practice: Promoting or Perverting the Quest for a Sustainable Development? *Sustainability*, 6(5), 2562-2583. <https://doi.org/10.3390/su6052562>
- Ciolac, R., Rujescu, C., Constantinescu, S., Adamov, T., Dragoi, M. y Lile, R. (2017). Management of a Tourist Village Establishment in Mountainous Area through Analysis of Costs and Incomes. *Sustainability*, 9(6), 875. <https://doi.org/10.3390/su9060875>
- Comisión mundial sobre el medio ambiente y desarrollo ONU. (1987). Documentos oficiales de las Naciones Unidas. Recuperado el 5 de agosto de 2017 de: <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427>
- Diccionario Oxford. (2017). Español Oxford living dictionaries. Recuperado el 25 de junio de 2017 de: <http://es.oxforddictionaries.com/definicion/palapa>
- Ejido el Jorullo. (2014). Ejido el Jorullo. Recuperado del 18 de febrero de 2015 de: <http://ejidojorullo.com/el-jorullo/>
- Emamisaleh, K. y Rahmani, K. (2017). Sustainable supply chain in food industries: Drivers and strategic sustainability orientation. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1345296>
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. y Barlow, C. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608.
- Gobierno del estado de Jalisco. (2016). Anuario estadístico 2016. anuario, Secretaría de turismo del estado de Jalisco.
- Gobierno de la República. (2014, Abril 13). Plan Nacional de Desarrollo. Recuperado el 5 de Julio de 2014 de : www.pnd.gob.mx
- Gómez de la Paz, R. (2009). Acta constitutiva de servicios ecoturísticos el Jorullo. Escritura pública. (N. p. 2, Ed.) Puerto Vallarta, Jalisco, México.
- Hill, C. W. y Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (9a. ed.). México D.F: Cengage Learning.
- Incidencia Asociación Civil. (2013). Documento de sistematización. Acompañamiento del programa de monitoreo comunitario en áreas forestales que se encuentran en la región cuencas costeras de Jalisco. Recuperado el 25 de mayo de 2017 de: <http://journals.plos.org/plosone/article/file?id=info%3Adoi/10.1371/journal.pone.0146038.s001&type=supplementary>
- Informa Vallarta. (2017, enero 25). Informa Vallarta. Recuperado el 29 de junio de 2017 de: <http://www.informavallarta.com/v1/turismo/seguiran-ejemplo-de-canopy-river/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). Encuesta intercensal 2015. Recuperado el 2 de julio de 2017: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/especiales/intercensal/>
- Kim, M. J. (2012). A Study on the Application of the Practice Items of Sustainability for the Pilot Project 'Making the Livable City' - Focusing on the Selection Time, the Subject, and the Size of the Project-. *Journal of the Architectural Institute of Korea Planning & Design*, 28(4), 179-188.
- Kok, B. y Benli, H. (2017). Energy diversity and nuclear energy for sustainable development in Turkey. *Renewable energy*, 111, 870-877.
- Leonte, E., Chiran, A. y Miron, P. (2016). Implementing Agritourism Marketing Strategies as Tools for Efficiency and Sustainable Development of Rural Tourism. *Environmental Engineering and Management Journal*, 15(12), 2663-2669.
- Ley general de sociedades cooperativas. (2009, agosto 13). Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión. Recuperado el 29 de mayo de 2016 de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143.pdf>
- Orgaz, F. (2014). El ecoturismo en los humedales: Análisis de las potencialidades de República Dominicana. *Revista Rosa dos Ventos*, 6(1), 14-18
- Pitelis, C. N. y Teece, D. J. (2009). The (new) nature and essence of the firm. *European Management Review*, 6(1), 5-15.
- Secretaría de turismo. (2017) Acciones y programas. Recuperado el 18 de agosto de 2017 de: <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-de-calidad-moderniza>
- Servicios ecoturísticos el Jorullo. (2017). *Informe financiero Canopy River*. Canopy River, Dirección administrativa.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Torres S., J. R. y Moroka, K. (2011). Innovative corporate social responsibility in Botswana The Debswana mining company study case. *Contaduría y Administración*, (233), 91-104.
- Tripadvisor. (2017). Tripadvisor México. Recuperado el 11 de septiembre de: https://www.tripadvisor.com.mx/Attraction_Review-g150793-d1973197-Reviews-Canopy_River-Puerto_Vallarta.html
- Ziffer, K. A. (1989). *Ecotourism: The uneasy alliance*. Washington, D.C.: Ernst & Young.