

---

# El agrupamiento empresarial de Jalcomulco, Veracruz: la institucionalización de un modelo de negocio en el turismo de aventura en México

Alejandro José Saldaña Rosas, Karime León Sánchez y Carlos Cardoso Martínez\*

---

## RESUMEN

En este trabajo presentamos avances de la investigación en curso titulada *El clúster ecoturístico de Jalcomulco: la responsabilidad social de los emprendedores y las redes sociales en la generación de empleo en un contexto rural*. La idea fundamental de este trabajo es aportar algunas reflexiones para la caracterización del modelo de negocio de Jalcomulco a fin de comprender cómo se ha gestado la institucionalización de un campo organizacional específico: el turismo de naturaleza en México. Los rasgos más significativos del modelo de negocio del turismo de naturaleza de Jalcomulco son los siguientes: i) la amplia oferta de servicios turísticos articulados en torno al core business, el rafting; ii) la *coopetencia* entre empresas; iii) la aportación de la comunidad jalcomulquense, expresada entre otras formas, en la red de guías de río y de guías terrestres que sustentan las actividades turísticas; iv) oferta turística abierta durante todo el año; v) el desarrollo que ha impulsado el agrupamiento empresarial de Jalcomulco ha sido poco incluyente.

**Palabras clave:** Turismo de Aventura. Capital Social. Institucionalización. Modelo de Negocio.

## ABSTRACT

In this work is presented the advances of the ongoing research entitled: *El clúster ecoturístico de Jalcomulco: la responsabilidad social de los emprendedores y las redes sociales en la generación de empleo en un contexto rural*. The fundamental idea of this research is to contribute some reflections in order to represent the business model of Jalcomulco to understand how the institutionalization of a specific organizational field has gestated: nature tourism in Mexico. The most significant features of the business model of tourism in Jalcomulco are the following: i) the wide offer of articulated tourism services around the core business, rafting; ii) *coopetition* between companies; iii) the contribution of the Jalcomulco community, expressed among other ways, in the network of river and ground guides that support the tourism activities; iv) the tourism offer open all year; v) the development that has risen the business community of Jalcomulco has been little inclusive.

**Keywords:** Adventure Tourism, Social Capital, Institutionalization, Business Model.

## I. INTRODUCCIÓN

El año 2011 fue decretado por el gobierno mexicano como el Año del Turismo en México (SECTUR, Boletín N° 11, 25 de enero de 2011). Más allá de las declaraciones y los anuncios con bombo y platillos, es un hecho que para nuestro país el turismo representa la tercera fuente de divisas (después del petróleo y de las remesas) y que México es uno de los destinos más importantes a nivel mundial: por número de visitantes internacionales ocupa el décimo lugar, no así en ingresos por turistas internacionales (OMT, 2011). A pesar de la importancia de este sector, la investigación aún es insuficiente para comprender las numerosas y complejas aristas implicadas en la actividad, y por ende, el diseño de políticas públicas orientadas a potenciar el turismo en nuestro país en gran medida adolece de criterios fundamentados en las aportaciones que podemos hacer desde la academia. La investigación que realizamos busca postular algunos referentes para animar el debate de uno de los sectores del turismo en México que mayores retos y posibilidades presenta: el turismo de aventura.

En este trabajo presentamos avances de la investigación en curso titulada *El clúster ecoturístico de Jalcomulco. La responsabilidad social de los emprendedores y las redes sociales en la generación de empleo en un contexto rural*. La investigación inició en 2010, por lo que los datos que reportamos no son conclusivos y aún deben fortalecerse haciendo mayor acopio de información, afinarse mediante el análisis y escrutinio de pares y sobre todo, consolidarse mediante el diálogo con los dispositivos teóricos construidos para tal efecto. Precisamente en esta dirección apunta este trabajo. Esta investigación es financiada a través del programa Ciencia Básica 2009 del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

---

\* Alejandro José Saldaña Rosas, Doctor en Estudios Organizacionales. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, Universidad Veracruzana, Av. Luis Castelazo Ayala, s/n Col. Industrial Animas. C.P: 91190, Xalapa, Veracruz, México. Teléfono: (228) 841-8907 correo: alsaldana@uv.mx; Karime León Sánchez, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana correo: karime-leon@hotmail.com; Carlos Cardoso Martínez Facultad de Sociología, Universidad Veracruzana correo: carlos\_cardosom@hotmail.com.

Después de la introducción, en el apartado segundo de este trabajo presentamos en un breve trazo el perfil socioeconómico de Jalcomulco y del agrupamiento empresarial de turismo de aventura allí asentado. Ambos perfiles –el de la comunidad y el del agrupamiento empresarial- ofrecen el contexto para el desarrollo del siguiente apartado de este trabajo.

En el tercer apartado exponemos los rasgos principales del modelo de negocio de Jalcomulco, a saber: i) la amplia oferta de servicios turísticos articulados en torno al core business, el rafting; ii) la cooperación y coordinación entre empresas que bien pueden ser competidoras; iii) la aportación de la comunidad jalcomulquense, expresada entre otras formas, en la red de guías de río y de guías terrestres que sustentan las actividades turísticas; iv) el hecho palmario de que la oferta turística está abierta durante todo el año debido a las bondades del caudal del río La Antigua; este dato es de enorme relevancia, puesto que nos emplaza en la necesidad de incluir a la naturaleza no como una “variable” más, sino como un bien común estratégico del que dependen las actividades turísticas y la vida misma de Jalcomulco; v) no obstante sus evidentes aportaciones a la economía local, el desarrollo que ha impulsado el agrupamiento empresarial de Jalcomulco ha sido poco incluyente, escasamente encadenado a procesos productivos locales y por completo ajeno a las decisiones concernientes a la gestión de su principal bien: el río La Antigua.

Finalmente, en el cuarto apartado presentamos las conclusiones de este trabajo, específicamente avanzamos una caracterización de las empresas de turismo de naturaleza de Jalcomulco y establecemos líneas de investigación que habremos de desarrollar en un futuro cercano.

## **II. PERFIL SOCIOECONÓMICO DE JALCOMULCO Y DEL AGRUPAMIENTO EMPRESARIAL DE TURISMO DE AVENTURA**

Jalcomulco se ubica en el centro del estado de Veracruz, que se extiende a lo largo del Golfo de México, a poco más de 30 kilómetros de la ciudad de Xalapa. Además de la actividad agrícola (maíz, caña de azúcar, café, mango, cítricos) la economía de la localidad reposa en el turismo, particularmente el turismo de aventura que tiene en el rafting o descenso de río su principal actividad. A lo largo de

los últimos quince años se han ido construyendo las capacidades dinámicas (Teece, Pisano, Shuen, 1997) y de innovación social necesarias para hacer de este destino turístico uno de los referentes más importante en materia de turismo de aventura en nuestro país, cuyo prestigio trasciende incluso nuestras fronteras.

La actividad que articula la oferta de servicios turísticos en Jalcomulco es el rafting (descenso de río) en el río La Antigua, específicamente en la sección Pescados, si bien no siempre puede recorrerse esta sección debido a la crecida del río; si el caudal es muy grande, el recorrido se modifica. Lo importante a destacar es que el Antigua es un río que se puede descender en cualquier época del año. Este dato es absolutamente crucial puesto que en gran medida determina la configuración organizacional del agrupamiento empresarial, el modelo de negocios instituido (oferta de servicios turísticos, tarifas, estrategias de posicionamiento en el mercado, etc.) y la inclusión de la comunidad en las actividades turísticas (en particular, de la red de guías de río).

En torno al rafting se organizan otras actividades de turismo de aventura, como rappel, tirolesa, senderismo, kayakismo, gotcha o de turismo de salud, como temascal y masajes terapéuticos. Los orígenes del agrupamiento empresarial se remontan a un par de décadas, cuando mucho. Recuperar la historia de este agrupamiento es una tarea fundamental que nosotros hemos iniciado bajo la perspectiva de análisis de la historia empresarial (*entrepreneurial history*), pero que no está en lo absoluto agotada. Los trabajos de Cerutti (2000), Cerutti, Ortega y Palacios (2000) y Marichal (1997), son un antecedente ineludible en los estudios de historia empresarial.

El turismo de aventura en Jalcomulco surge a partir de la iniciativa de deportistas que visitaban la región para realizar excursiones, descenso en río, acampar y explorar la región en largas caminatas. Antes, en las décadas de los sesenta y setenta exploradores polacos visitaron varios países de América Latina, entre ellos México, en busca de lugares donde descender ríos, llegando así a las corrientes del río Pescados, en Jalcomulco. Posteriormente, en la década de los ochenta, expediciones norteamericanas y canadienses visitaron Jalcomulco, coincidiendo con aventureros mexicanos quienes también disfrutaban de hacer actividades al

aire libre. El encuentro de estos deportistas originó la oportunidad de compartir experiencias, técnicas, conocimiento, e incluso equipo especializado para realizar estas actividades. Esto es, en su origen el agrupamiento empresarial de Jalcomulco se nutrió de deportistas nacionales y extranjeros que encontraron en la localidad no sólo las condiciones geográficas e hídricas óptimas para la práctica del rafting, sino también y de manera decidida, una comunidad que los acogió y ofreció soporte para sus actividades (renta de locales, alimentos, caballos, guías de montaña, entre otros apoyos logísticos. Así, en el origen del agrupamiento empresarial de Jalcomulco no encontramos a empresarios de cepa, sino a deportistas y aventureros.

En la década de los ochenta las competencias en río cobraron auge y por ende exigieron la preparación especializada y el entrenamiento de algunos aventureros que decidieron asumir más formalmente estas actividades. De igual manera, algunas personas se prepararon no tan sólo para poder manejar el equipo en competencias sino para guiar a otros que no conocían la técnica del descenso en río ni estaban preparados en casos de emergencias. De esta forma, el oficio de guía de río –una capacidad dinámica de alta relevancia para el desarrollo empresarial de Jalcomulco- fue construyéndose paulatinamente a lo largo de muchos años.

Como resultado de las reformas al artículo 27 constitucional realizadas durante el sexenio de Carlos Salinas, se creó el marco legal para el mercado de tierras ejidales. Este dato es importante debido a que desde ese momento, la renta y venta de parcelas ejidales en Jalcomulco facilitó la instauración de las primeras empresas (campamentos) dedicadas al rafting. Una de las primeras empresas en adquirir parcelas ejidales en Jalcomulco fue *México Verde* a mediados de la década de los noventa; *México Verde* operaba en ríos chiapanecos, pero ante la insurrección zapatista los inversionistas debieron buscar otras opciones para descender ríos. Fue así como *México Verde* se asentó en Jalcomulco y hoy en día es considerada una de las empresas más grandes y con más afluencia de clientes, inclusive quizás podemos afirmar que se trata de una empresa ancla. En aquella época (mediados de los noventa), *México Verde* trajo instructores de Estados Unidos y Canadá quienes capacitaron como guías de río a varios jóvenes del pueblo.

Alrededor de estas fechas surgió otra de las empresas más grandes en cuanto a su tamaño, en extensión de terreno y número de personal con el que cuenta, ubicada a orilla del río: *Río y Montaña*. También surgió una empresa integrada por mexicanos y canadienses: *Expediciones Tropicales*; al desaparecer dio esta empresa origen a otras dos compañías: *Aventuras sin Límite* y *Jalco Expediciones*, creadas por guías que se capacitaron y trabajaron en *Expediciones Tropicales*.

Posteriormente, en la década de los noventa, surgieron otras compañías que todavía existen, a saber: *Amigos del Río*, *Río Salvaje*, *Aventura y Rafting*, *Viajes de Aventura*, *SelvaAzul*, *Eccosport*, *Raft México* también conocida como *México Outdoor Adventures* o *K- 360º*, *Xplorando*, *Proadventure Team*, *Aventuras sin Límite* (primera empresa familiar con propietarios de Jalcomulco quienes se conforman en cooperativa en 2009), *Different*, *Jalco Expediciones*, *Desafiando*, *Selva Esmeralda*. Existen otras empresas que operan en Jalcomulco cuya historia y datos estamos por registrar. Entre ellas encontramos a *Veraventuras*, *Quinto Sol*, *Río Aventura*, *Villa Pinome*, *La Aldea*, *El Divisadero*, *Los Alcatraces*, y *Posada del Río*, las cinco últimas empresas se dedican principalmente al hospedaje por lo que contratan los servicios de otras empresas que llevan a cabo las actividades de aventura.

Ahora bien, la expansión empresarial ha ocurrido como resultado no sólo del crecimiento de la demanda, sino también de la ampliación de los procesos de aprendizaje e innovación organizacionales, sociales e inclusive comunitarios. Dos proposiciones muy sencillas alimentan esta conjetura: en primer lugar, las empresas del agrupamiento han ido innovando en sus esquemas de gestión, en sus estrategias de promoción del destino turístico, en la atención del turista, etc. hasta conformar una variada oferta de servicios turísticos articulada en torno al rafting. En segundo lugar, la mayor parte de los guías de las actividades del turismo de aventura son locales y han obtenido los conocimientos necesarios para desempeñar su función a partir de procesos de aprendizaje, de procesos de intercambio de saberes fundamentalmente tácitos. Sin esta estructura social reticular, flexible y altamente eficiente, el desarrollo empresarial sería impensable.

Estas dos proposiciones están en la base de los otros dos rasgos que caracterizan al modelo

de negocios de Jalcomulco: la cooperación entre empresas para integrar una amplia oferta de servicios turísticos y la posibilidad de realizar descensos de río durante todo el año, gracias no sólo a las bondades del río La Antigua, sino sobre todo a la red de guías de río. Y finalmente, el quinto rasgo es que pese a todas sus contribuciones (económicas, sociales, medioambientales, institucionales), el modelo de Jalcomulco ha estado signado por la inclusión limitada y el desencadenamiento de procesos productivos locales.

### III. RASGOS DEL MODELO NEGOCIO DE TURISMO DE AVENTURA DE JALCOMULCO.

Consideramos que los siguientes son los rasgos fundamentales del modelo de negocios de Jalcomulco: i) la oferta de servicios articulada en torno al core business: el rafting; ii) la cooperación entre empresas; iii) la red de guías de río; iv) la oferta de servicios abierta durante todo el año; v) desarrollo económico con escasa inclusión. A continuación exponemos cada uno de estos rasgos.

#### III.1. Oferta de servicios turísticos articulados en torno al core business: el rafting.

Como vimos en el anterior apartado, la expansión empresarial en Jalcomulco ha sido evidente, constante y sin responder a ningún criterio de proyección estratégica municipal, estatal o federal. Esta expansión ha sido posible por varias razones: i) en primer lugar, y por obvio que parezca hay que apuntarlo, por las iniciativas individuales de los emprendedores que han decidido arriesgar su dinero, su tiempo y sus mismas profesiones para dedicarse de lleno a sus negocios; ii) en segundo lugar, el mercado de tierras en Jalcomulco (desregulado, arbitrario) ha permitido a algunos empresarios adquirir parcelas ejidales para instalar campamentos, hoteles y hostales, infraestructura básica para el turismo; iii) el tercer factor que ha favorecido esta expansión empresarial es el mercado, toda vez que la demanda de deportes extremos y de turismo de aventura ha ido en aumento; iv) en cuarto lugar, a que Jalcomulco es un destino de fácil acceso (a 40 minutos de Jalapa y a una hora aproximadamente del aeropuerto de Veracruz), lo cual facilita el arribo de turistas tanto individuales, en familia o en grupos (empresas, escuelas), asimismo, la salida de las balsas al río es muy sencilla y rápida toda vez que se arriba por carretera a los puntos para iniciar el descenso; v)

un quinto factor que ayuda a explicar la expansión empresarial está asociado a que la oferta turística está abierta durante todo el año, esencialmente las actividades de rafting y de kayak, gracias a que el río La Antigua es navegable los 365 días del año; vi) el sexto factor es de orden absolutamente social y comunitario: el surgimiento de una red de guías de río y de terrestres, expresión nítida del capital social que ha permitido expandir y diversificar la oferta turística; vii) finalmente, un séptimo factor que identificamos es precisamente la ampliación y diversificación de la oferta turística. Abundemos en este factor, toda vez que es constitutivo del modelo de negocios de Jalcomulco.

Si bien la oferta de servicios tiene al descenso en río (rafting) como el núcleo de la actividad turística, a su alrededor gravitan otros negocios dedicados a prestar servicios de rapel (renta de equipo, guías experimentados, transportación a los sitios para el descenso), servicios de tirolesa, de bicicleta de montaña, de temazcal, masajes y baños relajantes, gotcha (paintball) y desde luego, los servicios de hospedaje y alimentación. Toda esta actividad económica se sostiene gracias a la conectividad social que permite a las empresas contar con trabajadores para prácticamente todas sus áreas: jardinería, restaurantes, guías de río y de montaña, camareras, recepcionistas, comercialización, etc.

El centro del negocio es el río La Antigua, en torno al cual se estructura la oferta de servicios del agrupamiento empresarial. Este dato es crucial puesto que introduce una variable absolutamente determinante en la configuración de la cadena de valor: la naturaleza, y en específico el río, rasgo distintivo de este segmento turístico. Es en torno al río que se construyen las capacidades de aprendizaje de las empresas del agrupamiento de Jalcomulco. En este sentido, es dable afirmar que las empresas de turismo de aventura de Jalcomulco dependen del río, y en este sentido son, si se nos permite la expresión, *río dependientes* (juego de palabras construido a partir de la noción *path dependence*, bien conocida de los economistas evolutivos). Más adelante abundaremos en este punto que nos parece de alta relevancia.

#### III. 2. Cooperación entre empresas

Este es uno de los rasgos más representativos del modelo Jalcomulco de turismo de naturaleza. En

efecto, son pocas las empresas que disponen de total autonomía para sus operaciones (México Verde y Río y Montaña quizás sean las únicas), por lo que la cooperación entre firmas es básica para el desarrollo de la actividad turística y constituye uno de los rasgos más significativos del modelo de negocio de Jalcomulco.

La cooperación entre empresas ha sido un tema ampliamente investigado, de manera particular tomando como eje de la reflexión el espacio geográfico como factor decisivo en la instauración de encadenamientos productivos, formas de colaboración interfirmas, constitución de redes y alianzas, etc. Las perspectivas que consideran al espacio geográfico como factor decisivo en la colaboración entre empresas, han dado lugar a formulaciones teóricas como los distritos industriales (Marshall, 1963), los conglomerados (Piore, 1990) y los clústers (Porter, 1991). Específicamente en la industria turística existe una amplia literatura (Sanjay, 2009; Crouch, 2005; Varisco, 2007) que documenta la trascendencia de la geografía en la configuración de los agrupamientos empresariales y la cooperación entre firmas.

En Jalcomulco la cooperación y la *coopetencia* (García y Lara, 2004) entre empresas, han sido decisivas en la institucionalización del modelo de negocio. Por los datos acopiados hasta el momento, es dable afirmar que la *coopetencia* es la base sobre la que se estructura la mayor parte de los servicios turísticos, sobre todo los que ofertan las empresas más pequeñas (que son la mayoría). Como hemos mencionado anteriormente, el rafting constituye el *core business* de Jalcomulco, en torno al que se desarrollan las otras actividades (rapel, tirolesa, caminatas, etc.) pero inclusive en el rafting la *coopetencia* es central. Por ejemplo, una empresa pequeña que tiene un par de balsas con capacidad para 6 personas cada una, puede brindar el servicio a un grupo de 20 o 30 personas (o más) mediante el préstamo o el arrendamiento de balsas que hace con otra empresa (que es competidor en el mercado). Al parecer este rasgo es singular del modelo de negocio de Jalcomulco, como lo menciona Jim Coffey<sup>1</sup>, empresario canadiense que cada año realiza descensos en ríos mexicanos: "en Canadá, si

una empresa no puede dar el servicio completo, se lo pasa a otra en su totalidad".

La importancia de la *coopetencia* estriba no sólo en la expansión de las capacidades productivas de las empresas, lo cual en sí es de suma relevancia, sino también en los procesos de aprendizaje y de transferencia de conocimientos que se vehiculan a través de la colaboración. En efecto, el préstamo o el arrendamiento de las balsas (que son el principal activo de las empresas), se da sobre la base de la confianza, más que mediante acuerdos formalizados con un contrato o convenio. Así, las alianzas y formas de colaboración entre empresas reactualizan y fortalecen relaciones (redes) de amistad y de negocios previamente existentes. En otras palabras, la colaboración entre empresas pone de manifiesto la confianza construida a través de los años, tanto en las relaciones sociales de la comunidad, como sobre todo mediante el conocimiento que se tiene del *expertise* de los otros.

La colaboración entre firmas tiene otra vertiente que bien podemos caracterizar como complementariedad. Refiere al hecho de que en Jalcomulco las empresas complementan sus capacidades instaladas con las de otras para ofrecer servicios turísticos integrales. Por ejemplo, una empresa que se dedica exclusivamente al rafting y que no tiene capacidades para ofrecer hospedaje al turista, trabaja en alianza con hoteles u hostales donde el visitante puede pernoctar, tomar sus alimentos, descansar, etc. Y viceversa, si alguna persona llega a un hotel de la localidad y desea hacer rafting, el hotel brinda el servicio a través de un operador dedicado al descenso del río.

La red de negocios de Jalcomulco que trabajan en esquemas de colaboración/complementariedad incluye a restaurantes, pizzerías, bares, cafés, hoteles, empresas de turismo de naturaleza y personas que ofrecen servicios de forma particular o en grupo: masajes terapéuticos, temazcal, caminatas, paseos a caballo, espectáculos artísticos (danza africana, son jarocho, etc.). Esta complementariedad se traduce en que el turista que acude por vez primera a realizar rafting, obtiene otros servicios y realiza un conjunto de actividades que van mucho más allá del descenso del río. En palabras de Jim Coffey (quien recordamos a navegado en ríos de 35 países): "la ventaja más grande de Jalcomulco como centro turístico es el modelo de negocios, no el río". Esto se

---

<sup>1</sup> Entrevista a Jim Coffey, propietario de la empresa Esprit Whitewater Worldwide, con sede en Canadá. Coffey también es entrenador y certificador de guías de río a nivel internacional, por lo que ha navegado en ríos de todo el mundo.

traduce en que sea un destino turístico de repetición, es decir, los turistas quedan satisfechos y regresan, muchas veces acompañados de familiares o amigos que acuden por vez primera; este dato explica, al menos en parte, la incesante expansión del mercado ocurrida en los últimos 15 años.

### III.3. La red de guías de río

Antes de iniciar este apartado debemos establecer una aclaración muy importante: hablamos de la red de guías de río en un sentido fáctico, no como una metáfora o como una abstracción, sino como una realidad concreta que debe ser analizada a través de metodologías e instrumentos diseñados para tal fin. Por red entendemos "un conjunto de lazos que vinculan a los miembros de un sistema social" (Wellman, 2000). En esta tesitura, el análisis de los lazos que vinculan a los jóvenes guías de río (casi todos hombres) de Jalcomulco pone de relieve la red, esto es, la hace visible. En esa tarea nos encontramos.

La red de guías de río, expresión nítida del capital social (Putnam y Kristin, 2002) jalcomulquense, es la columna vertebral de las actividades de turismo de aventura y de naturaleza de Jalcomulco. Los guías de Jalcomulco tienen tanto prestigio que inclusive algunos guían descensos en otros ríos, tanto del estado de Veracruz (como el Actopan o el Filobobos), como en ríos la Huasteca Potosina, Chiapas y Oaxaca. Asimismo, varios integrantes de esta red han representado a México en competencias internacionales de rafting en ríos de prácticamente los cinco continentes.

En términos generales, esta red está integrada por aproximadamente 150 jóvenes, casi todos oriundos de Jalcomulco (hay algunos de Xalapa); la vaguedad en la cifra obedece a dos razones: i) No existe un censo o registro de ellos, ni siquiera en la Asociación de Guías de Río; ii) Es difícil establecer quién es guía de río, puesto que no existe una certificación que los avale como tales, entonces el criterio para determinar la composición de la red ha sido aquellos que hayan acreditado al menos un curso de rescate en aguas en movimiento (swiftwater rescue).

Las características del río requiere de guías capacitados no sólo en el conocimiento de los rápidos, sino también entrenados en técnicas de rescate en

aguas en movimiento y aún más, guías que ofrezcan un servicio seguro, atractivo, emocionante, divertido, etc. La formación de estos guías es un proceso que lleva años, porque no solamente deben adquirir conocimientos técnicos más o menos explícitos (e inclusive codificados, como pueden ser la reanimación cardiopulmonar, RCP), sino fundamentalmente se trata de conocimientos tácitos apropiados a través de la observación y la experiencia. El conocimiento tácito (Polanyi, 1983) es clave puesto que el río cambia constantemente por las lluvias, los deslizamientos de piedras, caída de objetos como árboles, entre otros, y también porque los turistas son muy diferentes y hay que saber responder a las diversas expectativas de aventureros, familias, grupos de jóvenes, excursiones escolares, personas mayores, etc.

Para efectos de análisis y comprensión de la forma de operar de esta red, hemos establecido dos criterios, que en realidad estarían dando lugar a dos subredes: i) el primer criterio son los procesos de aprendizaje (quién enseña a quién el oficio), lo que da lugar a la subred de aprendizaje; ii) el segundo criterio es con qué empresas trabaja más frecuentemente cada guía, puesto que la mayoría de ellos no tienen contrato de exclusividad con alguna empresa, este criterio da lugar a la subred de empleo. Analicemos en breve ambas subredes.

i) Subred de aprendizaje. Refiere a los vínculos establecidos para aprender el oficio de guía de río. El dato más relevante que hemos encontrado es que esta (sub) red se origina a partir de extranjeros que arriban a Jalcomulco para descender el río (hace unos 20 años). A partir de entonces, se dan procesos de aprendizaje y de transferencia de tecnologías que instalan la plataforma de conocimientos básicos para que las empresas de turismo de aventura puedan operar y expandirse. En una muestra de 80 guías y utilizando el software para análisis de redes sociales UCINET 6 identificamos que en el origen de esta red están tres personas de enorme importancia para el desarrollo del rafting en el río La Antigua: Claude Laubrequé, Jim Coffey y Alex Aiken (los dos primeros de Canadá y el tercero de los Estados Unidos). Ellos enseñaron el oficio a guías que ahora tienen cerca de 40 años, como Josafat Rodríguez, Mario Alberto Gerón y Guillermo Ruiz, quienes a su vez instruyeron a sus hermanos, amigos, primos, etc. Es importante señalar que el aprendizaje del oficio no se limita a la trasmisión de conocimientos técnicos

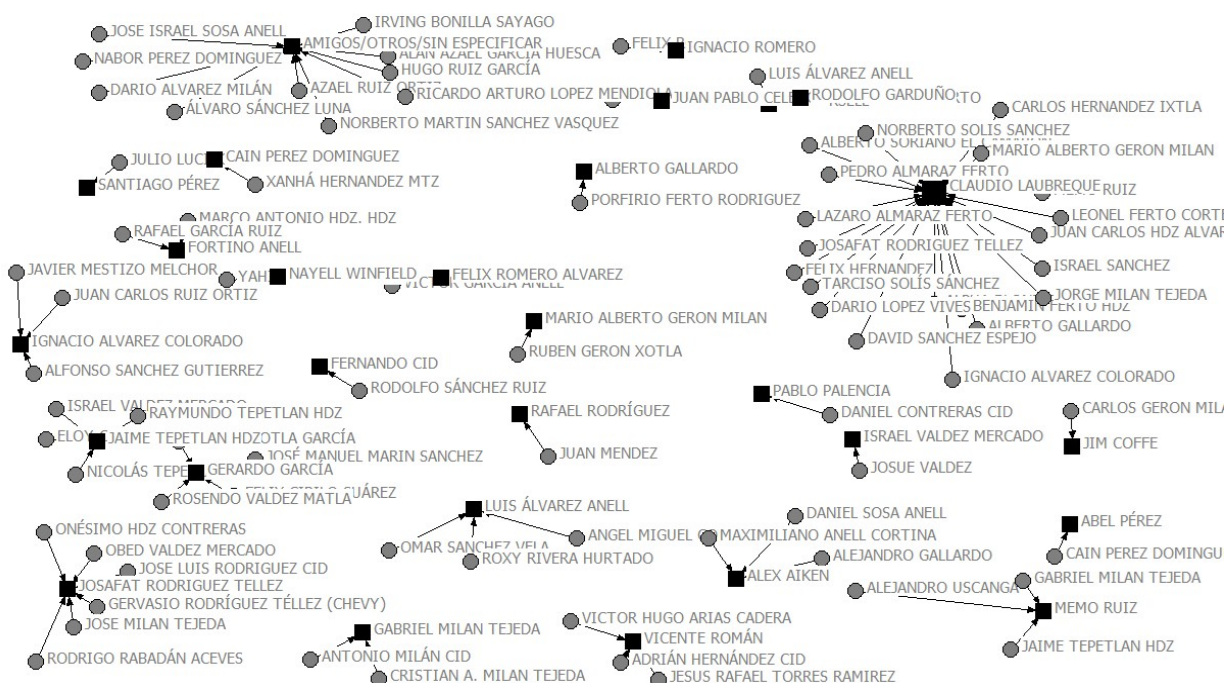
(que van desde conocer qué hacer ante cada tipo de obstáculo encontrado en el descenso para que el mismo concluya sin tropiezos, hasta cómo proceder con primeros auxilios si algún accidente lamentable sucediera), sino también cómo comunicarse con los turistas. "Al principio los chicos eran muy tímidos y no sabían cómo hablar con los clientes" dice Jim Coffey en entrevista. En trabajo de campo hemos podido observar que los guías han establecido una serie de rutinas organizacionales que les permiten expresar y dirigir sus conocimientos tácitos, tanto de la técnica de remo, como del trato con el cliente. Estas rutinas, es decir senderos de acción para la resolución de problemas específicos, son un activo intangible de las empresas de rafting y forman parte de la memoria de la red de guías de río.

El grafo siguiente representa a la red de aprendizaje de los guías de río de Jalcomulco; responde a una pregunta muy sencilla: ¿quién te enseñó el oficio? Es importante señalar que la matriz construida fue de vínculos binarios (es decir, alguien enseñó a otro el oficio, o no) y en el grafo resultante se pueden apreciar muchos nodos que no son adyacentes; para efectos explicativos, en los grafos siguientes enfatizamos los nodos con mayores vínculos adyacentes, toda vez que esto nos permitirá comprender cómo fue el proceso de configuración de la red de guías de río.

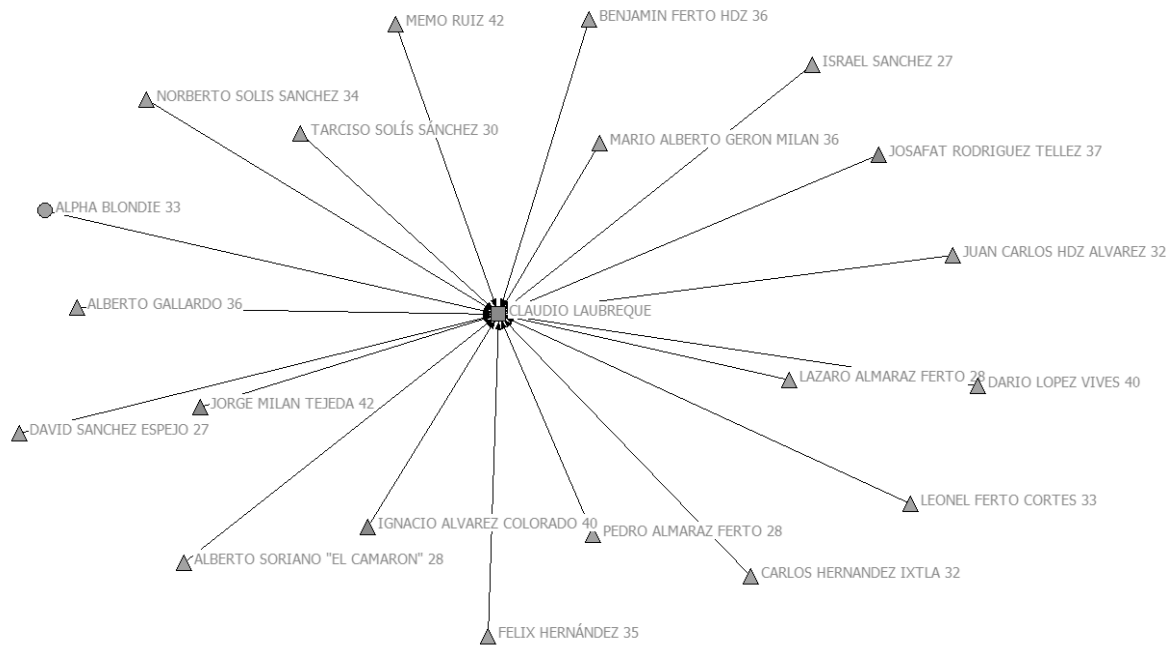
El grafo permite observar que hay varios actores centrales en la configuración de la red de aprendizaje, sobre todo por la cantidad de vínculos adyacentes que tienen; por otra parte, hacemos notar la relevancia de los extranjeros: Nayell Winfield, Jim Coffe y Claudio Laubreque. En términos históricos, ellos fueron los primeros instructores que arribaron a Jalcomulco y enseñaron a jóvenes que en la actualidad tienen alrededor de cuarenta años (si bien hay varios menores de veinte, toda vez que los extranjeros han seguido enseñando el oficio). Por ejemplo, observemos el nodo y los vínculos de Claudio Laubreque: como se aprecia, él fue uno de los principales instructores y por tanto, uno de los actores centrales en la creación de la red de guías de río.

A fin de tener claridad sobre la semilla plantada por Laubreque, mostramos la gráfica de la red de aprendizaje de Laubreque, es decir, los guías que lo reconocen a él como su instructor. Es importante señalar que los guías señalados en color amarillo a su vez han construido subredes, lo que permite albergar la hipótesis de la transferencia del oficio a través de varias generaciones (Ver figura 2).

**Grafico 1. Red de aprendizaje**



**Grafico 2. Red de aprendizaje de Claudio Laubreque**



Elaboración propia (2012).

Señalamos que la mayoría de los guías que reconocen a Laubreque como su instructor, son mayores de 30 años (incluida Alpha Blondie, una de las pocas mujeres guías de río). El dato de la edad es importante porque nos sitúa históricamente en el origen de la red, por ejemplo, los guías que hoy tienen 38-42 años, en el momento de su inicio en el oficio tenían alrededor de 20-22 años.

ii) Subred de empleo. Refiere a los vínculos que establecen los guías de río con las diferentes empresas de rafting. Como hemos mencionado, son pocos los guías que trabajan para una sola empresa, lo que sucede con mayor frecuencia es que sean llamados en función de la demanda. Las empresas de mayor tamaño (México Verde, Río y Montaña) tienen guías que sólo trabajan con ellas, pero si la demanda es mucha contratan a otros jóvenes. Lo interesante de la (sub) red de empleo es que se ha construido sobre la base de la confianza, ya que son las recomendaciones personales entre guías las que facilitan su contratación. La confianza como mecanismo de regulación organizacional adquiere así una especial relevancia, toda vez que posibilita la construcción de compromisos basados en la reciprocidad y la cooperación. Confianza, reciprocidad, compromiso y colaboración son factores estructurantes del capital social (Putnam, 2002).

El grafo siguiente representa la subred de empleo agrupada, es decir, los 82 guías de río entrevistados y las empresas en las que trabajan. Toda vez que la mayoría de ellos no tienen contrato de exclusividad con ninguna empresa, es práctica común que se empleen en varias, dependiendo de la demanda.

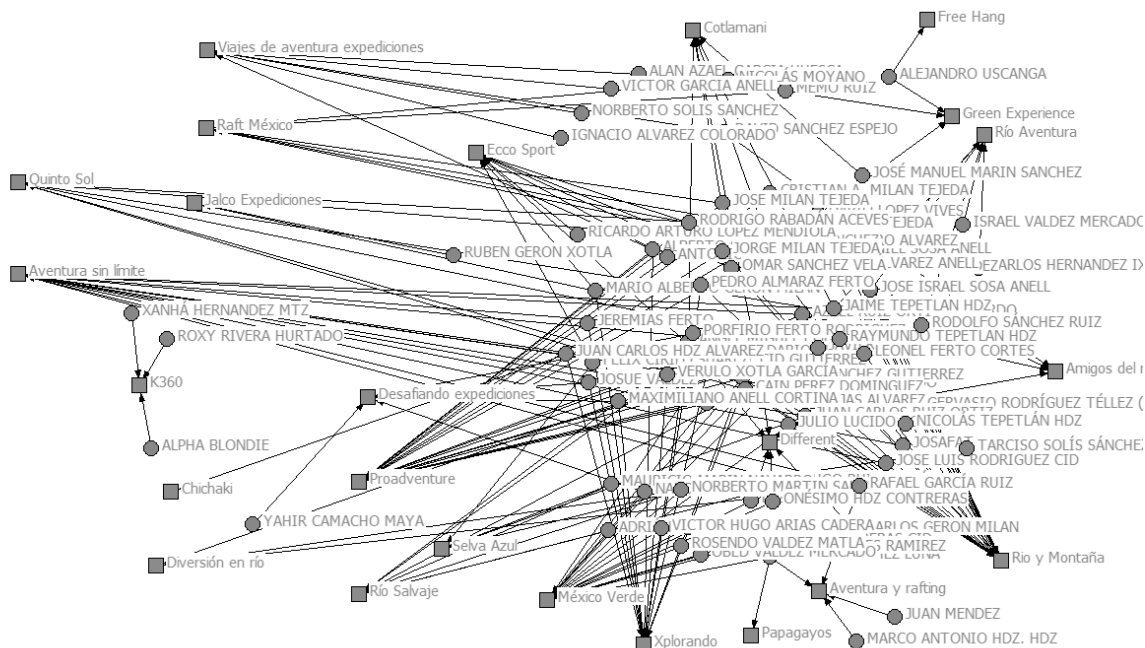
Las subredes de empleo de cada empresa en particular se han ido re-construyendo sobre la base de esta red.

**III.4. Oferta de servicios abierta durante todo el año**

El río La Antigua se forma de los deshielos del Pico de Orizaba y desemboca en el Golfo de México; reúne características que permiten descensos de todos los niveles en sus diferentes secciones, lo que significa que la oferta turística está abierta todo el año. Este dato es relevante por cuanto el rafting (que como hemos dicho es el corazón del negocio en Jalcomulco) posibilita que otras actividades recreativas puedan desarrollarse (caminatas, rappel, temazcal, etc.) y que continúen operando (al menos parcialmente) hoteles, campamentos, restaurantes, tiendas, boutiques, tiendas de artesanías, bares, etc.



**Gráfico 3. Red de empleo agrupada**



Elaboración propia (2012)

No obstante, el impacto del turismo de aventura es limitado, ya que no integra a comunidades ajenas o alejadas a Jalcomulco.

### **III. 5 Desarrollo económico con escasa inclusión**

Como destino, Jalcomulco recibe turistas principalmente nacionales. Aproximadamente el 80% de los visitantes provienen de la Ciudad de México, un 10% de Guadalajara, Monterrey, Puebla y el resto de la República, un 5% de Xalapa y alrededores, y el otro 5% turismo proveniente de Estados Unidos, Canadá y Europa principalmente. Las empresas atienden a grupos de personas cuyas edades varían en promedio entre los 15 a 50 años de edad. Estos grupos son de escuelas, organizaciones, amigos y algunos de familias. La cantidad de personas que visitan cada campamento varía de acuerdo a su tamaño y proporción del equipo con que cuentan, así tenemos empresas que reciben alrededor de 300 clientes anualmente y otras que reciben más de 5000 al año. La estancia de los turistas puede ser de un solo día, un fin de semana o hasta toda una semana. Las temporadas donde hay más afluencia de turismo son en días festivos y vacaciones, principalmente semana santa y verano.

Algunos empresarios locales opinan que entre el 80% y el 90% de la población de Jalcomulco vive del turismo. Incluso afirman que entre 600 y 700 familias pudieran estar involucradas directa o indirectamente con la actividad turística. Los datos son inciertos, pero es patente que el turismo representa la principal fuente de empleo rural no agrícola de la región. Sin embargo, más allá del impacto directo vía el empleo, la actividad turística escasamente ha integrado cadenas productivas con productores locales de hortalizas, frutas o pescado para consumo en los hoteles y restaurantes. Hoteles y restaurantes suelen hacer sus compras en grandes cadenas en Coatepec o en Xalapa, entre otras razones porque los negocios pequeños de Jalcomulco no expiden facturas. Tampoco se han podido integrar artesanos de la región ni otras comunidades de la ribera del río participan en el turismo de aventura. Esto representa un enorme reto para el diseño e implementación de políticas públicas orientadas al desarrollo local, puesto que es tarea de los diferentes niveles de gobierno promover condiciones favorables para que el turismo detone la actividad económica con beneficios sociales.

El reto es expandir, mediante el establecimiento de cadenas productivas, los beneficios del turismo

hacia comunidades cercanas a Jalcomulco, sin descartar la posibilidad de ampliar la oferta de opciones turísticas, tales como observación de aves, caminatas de media y larga distancia, paseos a caballo, bicicleta de montaña, entre otras.

#### IV. CONCLUSIONES

A lo largo de los últimos 20 años, el turismo de naturaleza en México se ha ido institucionalizando; en este proceso, la experiencia de Jalcomulco es altamente enriquecedora por cuanto representa un caso exitoso de arraigamiento empresarial, sin intervención de políticas públicas, organismos promotores o programas de emprendimiento. Las empresas de Jalcomulco han logrado asentarse gracias a factores como la localización geográfica del pueblo, la generosidad del río La Antigua que permite realizar descensos durante todo el año, el surgimiento de un grupo de empresarios que antes eran solamente aficionados a los deportes extremos, y de manera fundamental, debido a la existencia de una amplia y flexible red de guías de río. Hoy, el agrupamiento empresarial de Jalcomulco es uno de los principales referentes del turismo de aventura y de naturaleza en México, lo que significa que:

A fin de avanzar en el análisis de la institucionalización del agrupamiento empresarial de Jalcomulco, hemos construido una primera caracterización de las empresas que ofrecen servicios de turismo de naturaleza y de aventura. En esta perspectiva, identificamos los siguientes tipos de empresas:

- **Empresas ancla.** Son firmas cuya antigüedad, fortaleza económica, capacidad operativa, posicionamiento en el mercado, complejidad de gestión, capacidad de interlocución con otros actores (diferentes niveles de gobierno, empresas, ejidatarios, etc.), prestigio de marca e inclusive por el lugar que ocupan en el imaginario social, representan el núcleo "duro" de las empresas de turismo de aventura en Jalcomulco. Estas empresas ancla estarían representadas básicamente por México Verde y por Río y Montaña.

- **Empresas nodriza.** Firmas de cuyo seno han surgido otras y en las que los procesos cognitivos son absolutamente centrales, es decir, son empresas (y empresarios) centrados en la labor de enseñar a otros actores no sólo el oficio de guía de río, sino también aspectos de atención al cliente, seguridad, comercialización, etc. La firma paradigmática es

Expediciones Tropicales (integrada por Jim Coffey, canadiense y socios mexicanos), que si bien desapareció de la escena jalcomulquense de ella nacieron otras dos: Aventuras sin Límite y Jalco Expediciones. La impronta cognitiva se aprecia aún en éstas dos firmas, toda vez que promueven que los guías de río que trabajan con ellas se apeguen a criterios de seguridad, responsabilidad y atención al cliente que los fundadores aprendieron durante los años que trabajaron en Expediciones Tropicales.

- **Empresas peonza.** Son empresas cuyo tamaño, presencia en el mercado, antigüedad, origen, capacidad operativa y emplazamiento simbólico en el campo del turismo de aventura les hace ocupar una posición muy importante por cuanto constituyen operadores con experiencia, arraigo en la comunidad y prestigio logrado al cabo de una década (o más) de trabajo. Su rasgo principal es su capacidad de girar para adaptarse a circunstancias y escenarios turbulentos, a cambios institucionales y políticos, a amenazas que ponen en riesgo al río (y con ello, al negocio y a Jalcomulco por completo), a la entrada de nuevos competidores. Como en el juego de la perinola, son empresas que giran y a veces "todos ponen", otras "ponen uno", otras más "toman uno", etc. Algunas de las firmas representativas de este tipo son EccoSport, Pro Adventure Team, Xplorando, Amigos del Río, Viajes de Aventura y Raft México. Su aportación a la institucionalización del turismo deriva de que en conjunto abarcan un segmento importante del mercado, ofrecen productos diversificados (aunque el core business es el rafting), tienen mucha experiencia y pugnan por establecer acuerdos en las tarifas de los servicios (que muchas veces ellos mismos se encargan de socavar).

- **Empresas nativas.** Son firmas propiedad de habitantes de Jalcomulco, lo cual les aproxima a vastos recursos de capital social, les provee de prestigio comunitario y les otorga una identidad "natural" que –hasta donde hemos podido observar– no se ha traducido en fuente de ventaja competitiva. Aventuras sin Límite y Jalco Expediciones son las únicas empresas nativas dedicadas al rafting identificadas hasta el momento.

- **Empresas de concurrencia pasiva.** Firmas que participan en el campo del turismo de aventura sin asumir un rol destacado, pasivas, buscan ocupar espacios marginales del mercado, no son generadoras de iniciativas instituyentes. Different, Selva Esmeralda y Desafiando quizás podrían ser representativas de este tipo.

Por cuanto al establecimiento de reglas y rutinas socio-institucionales señalamos que éstas son centrales en los procesos de cambio social, puesto que el proceso de cambio significa la adaptación o ajuste de las rutinas a su entorno. Las rutinas, a su vez, se construyen a partir del establecimiento de reglas o procedimientos que han sido legitimados en la acción social. Las rutinas son, hasta cierto punto, independientes de los actores sociales que las llevan a cabo sin que esto signifique que el cambio de rutinas sea ajeno a la voluntad o la intencionalidad de los sujetos. El cambio institucional (cambio de rutinas, de reglas) consiste en "manipular" exitosamente los mecanismos de adaptación de la institución. Sin embargo, la organización no puede seguir todo el proceso de cambio puesto que no está capacitada y no tiene los instrumentos para hacerlo. Así, el cambio tiene que concentrarse en algunos puntos de las rutinas institucionales, es decir, se tiene que fijar la atención en ciertos ángulos de la vida institucional con el consiguiente abandono de otros.

Las rutinas han sido decisivas en la conformación de la red de guías de río. Inclusive, podemos decir que la existencia misma de la red se explica por los procesos de aprendizaje del oficio de guía de río. Como hemos visto, aprender el oficio es mucho más que adquirir la técnica de remar, toda vez que implica la adquisición de una serie de conocimientos y habilidades que se materializan en rutinas organizacionales: la impartición de instrucciones antes del descenso, los comentarios durante el recorrido en las balsas, las actitudes ante paseantes impertinentes o temerarios, la firma de las cartas de responsabilidad, etc., son procesos rutinizados que muchas veces se expresan mediante bromas, clichés, tics perfectamente estandarizados, expresiones normalizadas que se ajustan en función del grupo de turistas (jóvenes, familias, grupos empresariales, etc.).

Palabras finales. La institucionalización del turismo de aventura y de naturaleza en México tiene en Jalcomulco uno de sus principales referentes ya que este agrupamiento empresarial y la red de guías de río, han logrado impulsar esta actividad económica al punto de constituirse en la principal opción de empleo rural no agrícola en la región. Este ejemplo exitoso bien podría servir de modelo para intentar replicar su experiencia en otros lugares de nuestro país. Sin embargo, hoy Jalcomulco, tanto el turismo como la agricultura, la pesca y la vida

misma del pueblo están amenazados debido a la pretensión de construir un complejo hidroeléctrico a lo largo del río para generar electricidad y llevar agua a Xalapa y municipios vecinos. De construirse ese complejo hidroeléctrico, el turismo de aventura y de naturaleza de Jalcomulco decaería hasta extinguirse y con ello, esta importante experiencia en materia de generación de empleo rural no agrícola.

## REFERENCIAS

- Cerutti, M., Ortega I. y Palacios L. (2000). Empresarios y empresas en el norte de México. Monterrey del Estado Oligárquico a la globalización en *European Review of Latin American and Caribbean Studies*, Amsterdam.
- Cerutti, M. (2000). *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*. México. Siglo XXI Editores.
- Crouch, D. (2009). The Diverse Dynamics of Cultural Studies and Tourism. En Jamal Tazim y Robinson Mike. *The SAGE Handbook of Tourism Studies*. Ed. SAGE Publications, Londres
- García, A. y Lara, A. (2004). Clúster y coo-petencia (cooperación y competencia) industrial: algunos elementos teóricos por considerar en *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, Vol. 35, Nº 139. UNAM, México.
- March, J. y Olsen, J. (1997). *El Redescubrimiento de las Organizaciones*, México, Ed. FCE.
- Marichal, C. y Cerutti, M. (1997). *Historia de las grandes empresas en México, 1840-1940*, México, Ed. FCE.
- Marshall, A. (1963). La Concentración de las Industrias Especializadas en las Localidades Particulares, en *Principios de Economía*, Madrid, Ed. Aguilar.
- Organización Mundial del Turismo. (2011). Panorama OMT del Turismo Mundial. <http://mkt.unwto.org/en/content/tourism-highlights>. Consulta el 21 de noviembre de 2011.
- Piore, M. J. (1990). *La segunda ruptura industrial*. Madrid, Ed. Alianza.
- Polanyi, M. J. (1983). *The Tacit Dimension*. Massachussets, Gloucester.
- Porter, M. J. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires, Ed. Vergara.
- Powell, W.W. y Dimaggio, P. (1991). Retorno a la jaula de hierro. El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales, en Powell, W. W. y P. Dimaggio. *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Chicago, University of Chicago Press.
- Sanjay, K. Nepal (2009). Tourism Geographies: A Review of Trends, Challenges and Opportunities. En Jamal Tazim y Robinson Mike. *The SAGE Handbook of Tourism Studies*. Londres, Ed. SAGE Publications.
- SECTUR (sf). *Integración de Agrupamientos Turísticos Competitivos "Clusters Turísticos"*. Programa de Competitividad, serie de documentos técnicos Nº 5. Sectur, México.
- SECTUR. Boletín Nº 11, 25 de enero de 2011. [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Boletin\\_11](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Boletin_11). Consulta realizada el 30 de diciembre de 2011)
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*,

Vol. 18, nº 7, 1997, p. 509-533.

Varisco, C. (2007). Sistema productivo turístico y desarrollo local. En *Ciencias Sociales Online*, Julio 2007, Vol. IV, Nº 2, pp.15-36. Universidad de Viña del Mar, Chile.

Wellman, B. (2000). El Análisis Estructural de las Redes Sociales. Del método y la metáfora a la teoría y la sustancia. *Política y Sociedad*, Universidad Complutense de Madrid.