



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

TESIS DOCTORAL

MODELO SISTÉMICO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL
SOCIAL EN LA EMPRESA SOCIAL INDÍGENA

Para obtener el grado de
Doctora en Ciencias Económico Administrativas

P R E S E N T A

Mtra. Selene Muñoz Ortega

Director

Dr. Abraham Briones Juárez

Codirector:

Dr. Ricardo Tejeida Padilla

Comité tutorial

Dra. Judith Alejandra Velázquez Castro

Dra. Angélica Ruth Terrazas Juárez

Dr. Zeus Hernández Veleros

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México, mayo de 2024.



ICEA/DCEA/14/2024
Asunto: Autorización de impresión

Mtra. Ojuky del Rocío Islas Maldonado
Directora de Administración Escolar
Presente.

El Comité Tutorial de la **Tesis** del programa educativo de posgrado titulado **"Modelo Sistémico para el Fortalecimiento del Capital Social en la Empresa Social Indígena"**, realizado por la sustentante **Selene Muñoz Ortega** con número de cuenta **144359** perteneciente al programa de **Doctorado en Ciencias Económico Administrativas**, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo a lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN


Por lo que la sustentante deberá cumplir los requisitos del Reglamento de Estudios de Posgrado y con lo establecido en el proceso de grado vigente.


Atentamente
"Amor, Orden y Progreso"
Lugar, Hidalgo a 24 de mayo de 2024

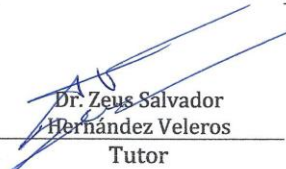
El Comité Tutorial


Dr. Abraham Briones Juárez
Director


Dr. Ricardo Tejeida Padilla
Codirector


Dra. Angélica Ruth
Terrazas Juárez
Tutora


Dra. Judith Alejandra
Velázquez Castro
Tutora


Dr. Zeus Salvador
Hernández Veleros
Tutor

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautila, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
Teléfono: 771 71 72000 ext. 4101
icea@uaeh.edu.mx



Dedicatoria

Dedico este logro a ti, Fla, por tu acompañamiento y respaldo durante este viaje. Tu amor ha sido el pilar para llegar hasta aquí. Agradezco profundamente tu comprensión y paciencia con mis tiempos, tu apoyo incondicional ha sido mi fuerza.

A Layla y Lenna, mi amor por ustedes ha sido mi mayor motivación en cada paso de este trayecto. Que mi esfuerzo sirva como ejemplo de superación y determinación para ustedes, anhelo que crean en su potencial y contribuyan a la construcción de un mundo más equitativo.

A mi madre, quien siempre ha creído en mí, su valentía y fuerza para superar adversidades son una fuente constante de inspiración. Eres mi mayor ejemplo de vida.

A mi padre, agradezco profundamente tus enseñanzas sobre la perseverancia y la disciplina. Estas herramientas fundamentales han sido mi guía para enfrentar cada desafío en este viaje hacia el logro académico.

A cada uno de ustedes, mi más sincero agradecimiento por formar parte de este camino lleno de aprendizaje, crecimiento y amor.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mi Director de Tesis, Dr. Abraham Briones Juárez, porque me ha guiado en el arte de la investigación, sus valiosos consejos y su inspiración han sido fundamentales para alcanzar los objetivos de este trabajo.

También quiero agradecer a mi Codirector, el Dr. Ricardo Tejeida Padilla, y a mi Comité Tutorial, Dra. Judith Alejandra Velázquez Castro, Dra. Angélica Ruth Terrazas Juárez y Dr. Zeus Hernández Veleros, su conocimiento y experiencia han enriquecido este trabajo y han sido de gran ayuda para mejorar la calidad de esta investigación.

No puedo dejar de agradecer al cuerpo académico del Doctorado en Ciencias Económico Administrativas que guiaron mi preparación como investigadora, por sus conocimientos, experiencias, herramientas metodológicas y tecnológicas.

Al Doctor Juan Gabriel Figueroa Velázquez, Coordinador del Doctorado en Ciencias Económico Administrativas, por su orientación.

Al Consejo Nacional de Humanidades Ciencias y Tecnologías, por la beca que se me otorgó durante mis estudios.

Por último, pero no menos importante, quiero expresar mi gratitud a las comunidades indígenas que me abrieron sus puertas tan amablemente, así mismo, a las instituciones públicas y privadas que permitieron enriquecer mi trabajo doctoral. A mis compañeras y compañeros expertos que me apoyaron con el análisis del modelo conceptual.

A todos y cada uno de ustedes, gracias por sus contribuciones.

Publicaciones

La presente tesis se presenta en forma de compendio de publicaciones originales, mismas que recogen los resultados que han sido obtenidos en los diferentes trabajos de investigación desarrollados con el fin de alcanzar el objetivo general fijado para la realización de la tesis. A continuación, se listan las referidas publicaciones que constituyen parte de los anexos de la presente memoria de tesis.

Artículo revista académica (Anexo 5)

Muñoz-Ortega, S., & Briones-Juárez, A. (2024). Modelo conceptual para el desarrollo de capacidades empresariales en la empresa social indígena de turismo de naturaleza. *El Periplo Sustentable*, (46), 372 - 393. doi:10.36677/elperiplo.v0i46.20464

Capítulo de publicaciones seleccionadas (Anexo 6)

Muñoz-Ortega, S., Briones-Juárez, A., & Tejeida-Padilla, R. (2024). Egocentric Networks Design in Tourism's Indigenous Social Enterprises. *Advances in Tourism, Technology and Systems. Selected Papers from ICOTTS 2023.*, 1, 431–441. https://doi.org/10.1007/978-981-99-9765-7_37

Capítulo de libro en revisión (Anexo 7)

Muñoz-Ortega, S., & Briones-Juárez, A. (2024) Propuesta sistémica para el fortalecimiento del capital social en la empresa social indígena: un medio para el desarrollo de capacidades empresariales. En *Ciudades y Comunidades Sustentables: Buenas Prácticas en Turismo*. Colección Unión Global. (pp. 91-113). Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago, Jesús María Semprum. <https://doi.PENDIENTE>

ÍNDICE

Resumen.....	11
Abstract.....	13
i. Introducción.....	16
ii. Problema de la investigación.....	19
iii. Preguntas de investigación.....	20
iv. Objetivos de la investigación.....	21
v. Categorías de análisis.....	22
vi. Justificación.....	23
vii. Matriz de congruencia.....	24
Capítulo 1. Revisión de la literatura.....	26
1.1. Desarrollo endógeno.....	26
1.1.1. Turismo de naturaleza como alternativa de desarrollo.....	28
1.2 Empresa social.....	30
1.2.1. Empresa cooperativa.....	32
1.2.2. La rentabilidad de las empresas sociales.....	34
1.3 Capital social.....	35
1.3.1. Capital social externo.....	39
1.3.2. Construcción de capital social.....	40
1.3.3. Estudios previos sobre capital social en empresas sociales indígenas.....	41
1.4. Capacidades empresariales.....	43
1.4.1. Capital social como recurso generador de capacidades empresariales.....	47
1.5. Rompiendo un paradigma hegemónico.....	48
Capítulo 2. Marco contextual.....	50
2.1. Los pueblos indígenas en Hidalgo.....	50
2.2 Valle del Mezquital.....	52
2.2.1. Aspectos sociales.....	52

2.2.2. Aspectos económicos	54
2.3. Los apoyos del INPI	54
2.3.1. Características de los municipios beneficiados con apoyos del INPI	57
Capítulo 3. Metodología	62
3.1. La TGS.....	62
3.1.1. El Pensamiento Sistémico.....	64
3.2. La MSS	65
3.2.1. El enfoque cualitativo en la MSS.....	66
3.2.2. Rigurosidad y validez del enfoque cualitativo.....	67
3.3. Aplicación metodológica.....	69
3.3.1. Fases de investigación.....	69
3.3.2. Empresas sociales indígenas participantes	71
3.3.3. Instrumentos.....	73
CAPÍTULO 4. Funcionamiento del capital social en la empresa social indígena ..	78
4.1. Fase uno	78
4.2. Situación problemática no estructurada	78
4.3. Situación problemática expresada	79
4.3.1. Sistema social	80
4.3.2. Sistema político	81
4.3.3. Disfuncionalidades del sistema	82
4.4. Definiciones raíz de sistemas relevantes	84
4.5. Modelo conceptual	90
4.6. Hallazgos	92
CAPÍTULO 5. Las redes de la empresa social indígena.....	94
5.1. Fase dos	94
5.2. El ARS.....	94
5.2.1. Redes egocéntricas.....	96
5.2.1.1. Análisis cualitativo	97

5.2.1.2. Indicadores.....	97
5.2.2. Aplicación metodológica.....	98
5.3. Tamaño y composición de la red.....	100
5.4. Recursos a través de la red	103
5.5. Construcción de capital social	106
5.6. Discusión.....	108
5.7. Hallazgos	111
CAPÍTULO 6. Cambios factibles y deseables	113
6.1. Fase tres	113
6.2. Comparación del mundo sistemas con el mundo verdadero.....	114
6.3. Cambios factibles y deseables	118
6.4. Recomendaciones para mejorar la situación problemática	120
6.4.1. Propuesta para mejorar la situación.....	121
6.5. Discusión.....	122
6.6. Hallazgos	123
Conclusiones.....	126
Limitaciones	130
Futuras líneas de investigación.....	131
Referencias bibliográficas	132
Anexo 1	157
Anexo 2	162
Anexo 3	164
Anexo 4	167
Anexo 5	172
Anexo 6	183
Anexo 7	188

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Categorías de análisis</i>	22
Tabla 2 <i>Matriz de congruencia</i>	24
Tabla 3 <i>Modalidades del turismo de naturaleza</i>	29
Tabla 4 <i>Capital social en la empresa social indígena</i>	38
Tabla 5 <i>Capacidades empresariales</i>	46
Tabla 6 <i>Métodos por fases de investigación</i>	70
Tabla 7 <i>Empresas sociales indígenas participantes</i>	72
Tabla 8 <i>Contraste de visiones</i>	87
Tabla 9 <i>Atributos de los nodos</i>	99
Tabla 10 <i>Indicadores de la red</i>	101
Tabla 11 <i>Oportunidades de capacitación</i>	107
Tabla 12 <i>Factibilidad y deseabilidad</i>	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Tipos de municipios en el Estado de Hidalgo</i>	51
Figura 2 <i>Valle del Mezquital</i>	53
Figura 3 <i>Proyectos productivos de turismo financiados por el INPI</i>	55
Figura 4 <i>Empresas beneficiadas por el INPI</i>	56
Figura 5 <i>Población indígena respecto de la población total</i>	57
Figura 6 <i>Salarios mínimos que percibe la población indígena</i>	58
Figura 7 <i>Nivel de estudios en la población indígena</i>	59
Figura 8 <i>La MSS de Checkland</i>	66
Figura 9 <i>Entrevistas a empresas sociales indígenas</i>	74
Figura 10 <i>Discusión del modelo</i>	76
Figura 11 <i>Visión enriquecida del capital social extracomunitario e intercomunitario</i>	80
Figura 12 <i>CATWOE</i>	84
Figura 13 <i>Transformación principal del sistema</i>	86
Figura 14 <i>Modelo conceptual para el desarrollo de capacidades empresariales</i>	91
Figura 15 <i>Redes de empresas sociales indígenas del Valle del Mezquital</i>	102
Figura 16 <i>Flujo de recursos</i>	104
Figura 17 <i>Ajuste al modelo conceptual</i>	120

Resumen

En respuesta a los desafíos que presentan las comunidades indígenas en América Latina, en términos de pobreza, discriminación y exclusión social, se han promovido políticas que se centran en el desarrollo sostenible y la cultura emprendedora. Así, el emprendimiento social ha surgido como un elemento crucial para el desarrollo económico, las comunidades indígenas recurren a estas actividades empresariales como un medio para mejorar sus condiciones laborales y acceder a mejores ingresos.

En México, se han impulsado programas para incentivar la productividad y el desarrollo en estas zonas, entre ellos, los proyectos de turismo de naturaleza. Sin embargo, solo algunos emprendimientos han logrado tener éxito, mientras que otros enfrentan dificultades significativas en sus procesos de gestión empresarial.

Para abordar estos desafíos, esta investigación recurre al capital social, un enfoque teórico que concibe a las relaciones con otros actores como una oportunidad para acceder a apoyos y conocimientos. Así, el propósito de esta investigación fue desarrollar un modelo sistémico para fortalecer el capital social de la empresa social indígena dedicada al turismo de naturaleza en el Valle del Mezquital, estado de Hidalgo, México. Para ello, se empleó la MSS¹, una herramienta de investigación cualitativa flexible que posee sus propios métodos.

El estudio se llevó a cabo en tres fases. Durante la primera fase, se profundizó en el funcionamiento actual del capital social, se analizaron las relaciones que poseen las

¹ Metodología de Sistemas Suaves.

empresas sociales indígenas, a través de un proceso interpretativo que parte de las cosmovisiones de los distintos actores, y a partir de ello, se construyó un modelo conceptual que tiene como fin fortalecer el capital social. En una segunda fase, se construyeron las redes egocéntricas de las empresas sociales indígenas utilizando el ARS², lo que permitió conocer sus características relacionales y recursos que fluyen a través de la red. En la tercera fase, se determinó si los cambios a través del modelo conceptual resultan factibles y deseables, mediante el contraste de opiniones de expertos y delimitación de mejoras al modelo sistémico, a fin de que el capital social sea una herramienta facilitadora del desarrollo de capacidades empresariales.

La MSS permitió analizar la realidad de las empresas sociales indígenas, mediante enfoque holístico, que toma en cuenta el contexto social, cultural y político de estas organizaciones, y que además permitió incorporar la perspectiva de redes egocéntricas.

El trabajo enriquece la literatura sobre empresas sociales indígenas, facilitando la comprensión de su funcionamiento desde una perspectiva académica y de políticas públicas. Además, resalta la aplicación en el ámbito turístico local, lo que ayuda a entender las estructuras colaborativas y refuerza la teoría del capital social.

Palabras clave: Empresa Social Indígena, Capital Social, Capacidades Empresariales, Metodología de los Sistemas Suaves, Redes Egocéntricas.

² Análisis de Redes Sociales.

Abstract

The challenges faced by indigenous communities in Latin America in terms of poverty, discrimination, and social exclusion have led to the promotion of policies focused on sustainable progress and entrepreneurial culture. As a result, social entrepreneurship has emerged as a crucial element of economic development. Thus, indigenous communities turning to these entrepreneurial activities as a means to improve their working conditions and access better income.

Mexico promoted programs to strengthen productivity and development in these areas, including nature tourism projects. However, while some enterprises have been successful, others face significant difficulties in their business management processes.

This research copes with these challenges and draws on social capital using relationships with other actors to access support and knowledge. The investigation unfolds a systemic model through SSM³ to strengthen social capital in the indigenous social enterprise dedicated to nature tourism in the Mezquital Valley, Mexico.

We conducted the study in three phases. First, we analyze the current functioning of structural social capital to get the relationships of the indigenous social enterprise. Second, we deploy the egocentric networks of indigenous social enterprises by SNA⁴, which allows us to understand their relational characteristics and the resources that flow through the network. Third, we determined the feasibility and desirability of changes to the conceptual model by contrasting expert opinions and identifying improvements to the

³ Soft System Methodology.

⁴ Social Network Analysis.

systemic model to make social capital a facilitating tool for the development of business capabilities.

The SSM has made it possible to analyze the reality of indigenous social enterprises through a holistic approach. It considers the social, cultural, and political context and allows the perspective of egocentric networks.

The work increases the literature on indigenous social enterprises and makes it easy to understand their functioning from an academic and public policy perspective.

Keywords: Indigenous Social Enterprise, Social Capital, Business Capabilities, Soft System Methodology, Egocentric Networks.

Introducción

i. Introducción

Las comunidades indígenas en América Latina suelen enfrentar pobreza, discriminación y exclusión social. La probabilidad de que este sector de la población viva en condiciones de pobreza extrema es 3 veces mayor respecto de la población no indígena (ONU, 2020). Para México también sigue siendo un desafío el desarrollo de los grupos indígenas que viven en las zonas rurales, a pesar de los esfuerzos realizados, todavía hay muchas diferencias en términos de oportunidades laborales y de generación de ingresos para estas comunidades (García-Sandoval *et al.*, 2020).

Ante esta situación, durante las últimas décadas se ha promovido la formulación de políticas basadas en el desarrollo de capacidades locales como estrategia para ayudar a las comunidades empobrecidas a ser autosuficientes (Zizumbo-Villarreal & Monterroso-Salvatierra, 2020), tomando en cuenta que todas las comunidades poseen un conjunto de recursos que constituyen un potencial de desarrollo: económicos, humanos, institucionales y culturales (Vázquez-Barquero, 2007; Moranchel-Bustos & Carbajal-Suárez, 2019). Estas nuevas políticas de desarrollo local pretenden abandonar la lógica de subsidio y centran la atención en el desarrollo sostenible y la cultura emprendedora (Arrillaga-Márquez, 2021). Así, el espíritu empresarial ha sido un elemento necesario para el desarrollo económico, no solo ha tomado auge entre los académicos, los propios pueblos indígenas han recurrido a la actividad empresarial como un medio para mejorar sus condiciones de pobreza y exclusión social (Palomino-Villavicencio & López-Pardo, 2019).

En el caso de México, es principalmente a través de la CDI⁵, ahora INPI⁶, que se impulsaron diversos programas que incentivan la productividad y el desarrollo de las zonas indígenas, mediante el aprovechamiento del potencial natural y cultural que poseen (CDI, 2014; INPI, 2021). La promoción de proyectos comunitarios de turismo de naturaleza es precisamente una de estas herramientas empleadas por el INPI, a través de este instituto se otorgan recursos para elaborar planes de negocios, adquirir por primera vez infraestructura y equipamiento o para la consolidación de equipamiento y estándares de calidad en el sitio turístico (INPI, 2021).

Los resultados de los proyectos con apoyo del INPI son distintos, por un lado, hay empresas que han logrado consolidarse como opciones productivas y exitosas para sus comunidades, sin embargo, la gran mayoría se enfrenta a un tortuoso proceso de desarrollo de actividades empresariales que les resultan desconocidas (López-Pardo & Palomino-Villavicencio, 2019). Para contrarrestar estos desafíos empresariales, se recurre al capital social, a través de las relaciones con otros actores es posible acercar apoyos y conocimientos.

Así, el propósito de esta investigación consiste en desarrollar un modelo sistémico para el fortalecimiento del capital social en la empresa social indígena. Para ello, se utiliza la MSS, diseñada como una alternativa de investigación cualitativa y que ha sido utilizada durante las últimas décadas con buenos resultados (Checkland & Poulter, 2020). Con la finalidad de mostrar el proceso investigativo del trabajo se han integrado seis capítulos, mismos que corresponden a cada objetivo específico y que a continuación se describen.

⁵ Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.

⁶ Instituto Nacional de Pueblos Indígenas.

En el **Capítulo 1. Revisión de la literatura**, se conceptualiza a la empresa social indígena, se fundamenta la perspectiva teórica relacionada con el capital social como un recurso facilitador de capacidades empresariales.

En el **Capítulo 2. Marco contextual**, se delimita el espacio geográfico del Valle del Mezquital, se analiza el contexto social y económico de las organizaciones sociales a estudiar, y se muestran los principales apoyos otorgados por el INPI.

En el **Capítulo 3. Metodología**, se plantean las bases del pensamiento sistémico, se presenta la MSS y las fases a seguir durante la investigación, se describen a las empresas participantes y las técnicas empleadas.

En el **Capítulo 4. Funcionamiento del capital social en la empresa social indígena**, se analiza el funcionamiento actual del capital social, a través de la interpretación de las distintas perspectivas expresadas por los actores del sistema, y se presentan las definiciones raíz que dieron pie al modelo conceptual.

En el **Capítulo 5. Las redes de la empresa social indígena**, se integran las características relacionales y se identifica el tipo de recursos que fluyen a través de la red, mediante el ARS. Posteriormente, se expone la composición de la red que favorece el desarrollo de capacidades empresariales.

En el **Capítulo 6. Cambios factibles y deseables**, se presenta un contraste sobre las opiniones de los expertos y se delimitan las mejoras a la situación actual del capital social como una herramienta facilitadora del desarrollo de capacidades empresariales.

Finalmente, se exponen las conclusiones del trabajo, donde se destaca que se logró diseñar un diseño de un modelo conceptual integrado por seis subsistemas, mismo que integra y coordina las acciones de diversos actores hacia un objetivo común, al tiempo que fomenta el empoderamiento de las comunidades locales para liderar su propio desarrollo futuro.

ii. Problema de la investigación

Son diversas las comunidades indígenas del Valle del Mezquital que han recibido financiamiento de parte del Gobierno, como una estrategia para impulsar la creación de empresas sociales de turismo de naturaleza (INPI, 2020c). Sin embargo, los apoyos gubernamentales en su mayoría están focalizados en la infraestructura del espacio turístico. Por tanto, son pocos los programas que se han centrado en fomentar la generación de habilidades y capacidades en las empresas de turismo de naturaleza, y que son necesarias para enfrentar los embates de un mercado que se caracteriza por actividades y servicios hegemónizados (López-Pardo & Palomino-Villavicencio, 2015).

La literatura muestra que la inversión pública no garantiza que las comunidades puedan desarrollar capacidades para manejar sus organizaciones turísticas, se requiere de capacitación, y una serie de habilidades para la promoción y comercialización de sus productos y servicios (Kieffer, 2019). Por ello, a través de este trabajo se busca aprovechar la perspectiva social en la que se enmarcan este tipo de empresas indígenas (Ordóñez-Gavilanes *et al.*, 2019) y que les permite crear vínculos colaborativos con diferentes grupos e instituciones (De Gortari-Rabiela & Santos-Corral, 2016).

López-Guevara (2014), enfatiza que un factor que facilita el desarrollo de proyectos turísticos indígenas es la capacidad de las comunidades para establecer relaciones de cooperación con otros actores del sistema turístico, a través de estas conexiones se obtienen recursos tales como soporte y conocimientos técnicos. Así, el capital social se concibe como un medio para que las empresas sociales accedan al conocimiento y mejoren el desarrollo de capacidades empresariales. Dado lo anterior, el presente estudio se enfoca en el proceso relacional, que formalmente se define como capital social estructural. Y para ello, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo debería de funcionar el sistema en el que subyace la empresa social indígena para desarrollar sus capacidades empresariales a partir de su capital social?

iii. Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es el fundamento teórico mediante el cual se puede estudiar el capital social como un recurso para desarrollar capacidades empresariales de la empresa social indígena?
2. ¿Qué características sociales y económicas de la región del Valle del Mezquital influyen en el desarrollo de las capacidades de las empresas sociales indígenas?
3. ¿Cómo debe ser el procedimiento para estudiar el capital social de las empresas sociales indígenas del Valle del Mezquital desde una perspectiva sistémica?
4. ¿Cómo funciona actualmente el capital social mediante el cual las empresas sociales indígenas del Valle del Mezquital adquieren capacidades empresariales?
5. ¿Cuáles son las características relacionales y cómo se comportan los flujos de conocimiento de las redes inherentes a las empresas sociales indígenas del Valle del Mezquital que favorecen el desarrollo de sus capacidades empresariales?

6. ¿Qué acciones son factibles y deseables para los actores inmersos en el proceso relacional que detona el desarrollo de capacidades empresariales?

iv. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Diseñar un modelo conceptual que muestre el funcionamiento factible y deseable del capital social de la empresa social indígena del Valle del Mezquital, mediante la MSS, con el fin de facilitar el desarrollo de sus capacidades empresariales.

Objetivos específicos

1. Delimitar el fundamento teórico pertinente para estudiar el capital social como un recurso facilitador de capacidades empresariales de la empresa social indígena, a través de un análisis documental.
2. Detectar el contexto social y económico en el que se desenvuelve la empresa social indígena del Valle del Mezquital, mediante un análisis de la literatura y una descripción estadística de variables sociales y económicas.
3. Plantear el fundamento metodológico para estudiar el capital social de las empresas sociales indígenas del Valle del Mezquital desde una perspectiva holista, mediante un análisis documental del paradigma sistémico.
4. Detectar las disfuncionalidades en el proceso de transmisión de recursos, a través de la interpretación de las distintas perspectivas expresadas por los actores del sistema, para elaborar un modelo conceptual.
5. Identificar el tipo de recursos a los que se han accedido a través del capital social, por medio del ARS, con el fin de detectar oportunidades para la activación de relaciones.

6. Determinar la factibilidad y deseabilidad del modelo conceptual elaborado, mediante la retroalimentación de los actores del sistema, para realizar recomendaciones que permitan generar estrategias para el fortalecimiento del capital social.

v. Categorías de análisis

Con el fin de delimitar los alcances del presente estudio, se han determinado las siguientes categorías de análisis, mismas que están supeditadas al marco teórico adoptado: teoría del capital social y teoría de recursos y capacidades, mismas que se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1

Categorías de análisis

Categoría	Subcategoría
Capital social	<ul style="list-style-type: none">• Capital puente• Capital vínculo
Capacidades empresariales	<ul style="list-style-type: none">• Capacidades gerenciales• Capacidades funcionales

Fuente: Elaboración propia con base en Woolcock & Sweetser (2002); López-Guevara (2014); De la Cruz-Gómez, (2008); Alvarado-Chavez, (2022); Hernández-Hernández et al. (2014); Chandler (1990); Graves & Thomas (2006).

vi. Justificación

De conformidad a los criterios para evaluar la importancia potencial de una investigación recomendados por Hernández-Sampieri *et al.* (2014), el presente estudio se estima útil bajo diferentes perspectivas, la primera de ellas es la relevancia social, dado que el Estado de Hidalgo forma parte de las ocho entidades en las que existe mayor concentración de población indígena con 606,045 personas (INPI, 2017). Además, Hidalgo es precisamente una de las 10 entidades en las que más empresas indígenas de turismo de naturaleza se han conformado (López-Pardo & Palomino-Villacencio, 2019).

Desde la postura del criterio de implicaciones prácticas, se estima pertinente la realización del presente estudio, mediante el cual se pretende tener una mayor comprensión de los factores que facilitan la transferencia de conocimientos para el desarrollo de capacidades empresariales en estas organizaciones sociales indígenas, a fin de coadyuvar en la competitividad de estos espacios turísticos.

A partir de la perspectiva del valor teórico, es oportuno referir que esta investigación servirá para fortalecer el conocimiento sobre el capital social de las empresas indígenas y cómo a través de este recurso es posible desarrollar sus capacidades empresariales. Aunado a lo anterior, este estudio también contribuirá al fortalecimiento de aquellas políticas públicas que buscan erradicar el asistencialismo y detonar el desarrollo económico de estas comunidades.

vii. Matriz de congruencia

Tabla 2

Matriz de congruencia

Problemática	Unidades de análisis	Pregunta general	Objetivo general	Preguntas específicas	Objetivos específicos	Capitulado	Estadios MSS
Algunos de los proyectos de turismo de naturaleza apoyados por el INPI lograron consolidarse y convertirse en empresas sociales indígenas económicamente viables, sin embargo, en otros casos no ha sucedido así.	Empresas sociales indígenas de la región del Valle del Mezquital. Dedicadas al turismo de naturaleza: ecoturismo y turismo de aventura	¿Cómo debería funcionar el capital social subyacente a la empresa social indígena del Valle del Mezquital para facilitar el desarrollo de sus capacidades empresariales?	Proponer un modelo conceptual que muestre el funcionamiento factible y deseable del capital social subyacente a la empresa social indígena del Valle del Mezquital, mediante la MSS, con el fin de facilitar el desarrollo de sus capacidades empresariales.	1. ¿Cuál es el fundamento teórico mediante el cual se puede estudiar el capital social como un recurso para desarrollar capacidades empresariales?	1. Delimitar el fundamento teórico pertinente para estudiar el capital social como un recurso facilitador de capacidades empresariales, a través de un análisis documental.	Capítulo 1. Revisión de la literatura	N.A.
				2. ¿Qué características sociales y económicas de la región del Valle del Mezquital influyen en el desarrollo de las capacidades de las empresas sociales indígenas?	2. Detectar el contexto social y económico en el que se desenvuelve la empresa social indígena del Valle del Mezquital, mediante un análisis de la literatura y una descripción estadística de variables sociales y económicas.	Capítulo 2. Marco contextual	N.A.
				3. ¿Cómo debe ser el procedimiento para estudiar el capital social de las empresas sociales indígenas del Valle del Mezquital desde una perspectiva holista?	3. Plantear el fundamento metodológico para estudiar el capital social de las empresas sociales indígenas desde una perspectiva holista, mediante un análisis documental del paradigma sistémico.	Capítulo 3. Metodología	N.A.
				4. ¿Cómo funciona actualmente el capital social mediante el cual las empresas sociales indígenas del Valle del Mezquital adquieren capacidades empresariales?	4. Detectar las disfuncionalidades en el proceso de transmisión de recursos, a través de la interpretación de las distintas perspectivas expresadas por los actores del sistema, para elaborar un modelo conceptual.	Capítulo 4. Funcionamiento del capital social en la empresa social indígena	1.Situación problemática no estructurada 2.Situación problemática expresada 3.Definiciones raíz 4.Modelo conceptual
				5. ¿Cuáles son las características relacionales y cómo se comportan los flujos de conocimiento de las redes inherentes a las empresas sociales indígenas del Valle del Mezquital que favorecen el desarrollo de sus capacidades empresariales?	5. Identificar el tipo de recursos a los que se han accedido a través del capital social, por medio del ARS, con el fin de detectar oportunidades para la activación de relaciones.	Capítulo 5. Las redes de la empresa social indígena	4.1. Otros pensamientos de sistemas
				6. ¿Qué acciones son factibles y deseables para los actores inmersos en el proceso relacional que detona el desarrollo de capacidades empresariales?	Determinar la factibilidad y deseabilidad del modelo conceptual elaborado, mediante la retroalimentación de los actores del sistema, para realizar recomendaciones que permitan generar estrategias para el fortalecimiento del capital social.	Capítulo 6. Modelo factible y deseable	5. Comparación del mundo de sistemas con el mundo verdadero 6. Cambios factibles y deseables 7. Recomendaciones mejorar la situación problemática

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 1. Revisión de la literatura

Capítulo 1. Revisión de la literatura

1.1. Desarrollo endógeno

La globalización trajo consigo grandes ventajas, gracias a ella muchas personas lograron una mejor calidad de vida, además ha permitido que las personas estén más conectadas y con un mayor acceso al conocimiento. No obstante, el mundo subdesarrollado se enfrenta a grandes desafíos, ya que no lograron el crecimiento económico prometido por este modelo, aunque se dieron más opciones laborales con las inversiones extranjeras, la mayoría de estas no fueron bien remuneradas y los problemas inherentes a la pobreza siguieron a flote (Stiglitz, 2010). La globalización, además, ha llevado a una mayor desigualdad económica, ya que el crecimiento económico no siempre se distribuye de manera justa, por ejemplo, la existencia de personas en países subdesarrollados que aún viven en la pobreza extrema y no se benefician de los avances económicos.

Ante ello, han surgido nuevas tendencias que consideran que el desarrollo debe provenir de la activación de los recursos propios y no de los factores externos. La teoría del desarrollo endógeno supone que los procesos de desarrollo de una localidad se producen de forma endógena, es decir, utilizando las capacidades del territorio, y que impulsados a través de mecanismos de creatividad y emprendimiento facilitan el progreso económico y social (Vázquez-Barquero, 2007).

Más recientemente, se puso sobre la mesa, el modelo de desarrollo neo-endógeno, que valora el conocimiento, las experiencias y las habilidades de las personas que habitan en la comunidad, pero que busca enriquecerlos a través de la interacción

con conocimientos externos, es decir, promueve el intercambio colaborativo entre personas internas y agentes externos (Lowe *et al.*, 2019).

Hay diferentes de posturas cómo se visualiza la compatibilidad que hay entre la globalización y el desarrollo local, entre ellas se encuentra: a) la resistencia al proceso global dado que amenaza la autonomía de los actores locales, b) el protagonismo a los actores locales para enfrentar la amenaza globalizadora y c) la posibilidad de articular lo local con lo global, en la que la globalización se entiende como una oportunidad para lograr el desarrollo local (Alcañiz-Moscardó, 2008).

En este sentido, el modelo neo-endógeno reconoce el valor de los recursos locales como base de la competitividad en las áreas rurales, pero también retoma del enfoque exógeno al considerar la creación de redes para acceder a recursos que no están disponibles localmente, además pone al gobierno como facilitador del desarrollo de capacidades (Bock, 2016; Georgios *et al.*, 2021). El enfoque de desarrollo rural neo-endógeno está destinado a superar la perspectiva dualista entre el desarrollo endógeno y exógeno, a fin de generar un marco para examinar la complejidad de la dinámica relacional de los actores y redes locales y extralocales (Qu & Zollet, 2023). El paradigma de desarrollo neo-endógeno dicta que una comunidad debe usar sus recursos locales para mejorar la calidad de vida de sus pobladores (Olmedo, 2020).

1.1.1. Turismo de naturaleza como alternativa de desarrollo

El turismo alternativo ha experimentado un crecimiento significativo a partir de esta perspectiva endógena, toda vez que se han impulsado proyectos gestionados al interior de las comunidades que buscan dinamizar la economía local (Ezaquias, 2022). El propósito de este tipo de turismo es fomentar actividades y servicios que promuevan los valores ambientales, sociales y culturales, centrándose en la identidad de cada localidad. Así, se promueve la autosuficiencia de las comunidades y se aprovechan los conocimientos locales para fortalecer el proceso de desarrollo (Lárraga-Lara *et al.*, 2022).

El turismo alternativo o turismo de naturaleza, se ha convertido en una estrategia del gobierno mexicano, que está encaminada a reducir la pobreza y el rezago social y económico de las comunidades indígenas, principalmente porque estos territorios indígenas se caracterizan por grandes reservas de biodiversidad en donde los recursos naturales se encuentran mejor conservados y que aunado a sus bienes culturales, constituyen un atractivo para integrar actividades en este segmento turístico (López-Pardo & Palomino-Villacencio, 2019).

En México la SECTUR⁷ (2017), conceptualizó al turismo de naturaleza como *“una actividad económica que promueve el aprovechamiento sustentable de los recursos, una alternativa sólida para la generación de empleos, una estrategia para el desarrollo de comunidades y un medio para la difusión del patrimonio natural y cultural de México”* (p. 6). Existen tres modalidades para el turismo de naturaleza: ecoturismo, aventura y rural (SECTUR, 2017; SEMARNAT, 2009), que se observan en la Tabla 3.

⁷ Secretaría de Turismo del Gobierno Federal.

Tabla 3

Modalidades del turismo de naturaleza

Modalidad	Ecoturismo	Aventura	Rural
Definición	Tipo de actividad turística basado en la naturaleza en el que la motivación esencial del visitante es observar, aprender, descubrir, experimentar y apreciar la diversidad biológica y cultural, con una actitud responsable, para proteger la integridad del ecosistema y fomentar el bienestar de la comunidad local.	Tipo de turismo que normalmente tiene lugar en destinos con características geográficas y paisajes específicos y tiende a asociarse con una actividad física, el intercambio cultural, la interacción y la cercanía con la naturaleza. Esta experiencia puede implicar algún tipo de riesgo real o percibido y puede requerir un esfuerzo físico y/o mental significativo.	Tipo de actividad turística en el que la experiencia del visitante está relacionada con un amplio espectro de productos vinculados por lo general con las actividades de naturaleza, la agricultura, las formas de vida y las culturas rurales, la pesca con caña y la visita a lugares de interés.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ● Observación de la naturaleza ● Observación de fauna <ul style="list-style-type: none"> ● Observación de ecosistemas ● Observación ecológica <ul style="list-style-type: none"> ● Senderismo interpretativo ● Rescate de flora y fauna ● Talleres de educación ambiental <ul style="list-style-type: none"> ● Proyectos de educación biológica ● Safari fotográfico ● Observación sideral ● Observación de fósiles <ul style="list-style-type: none"> ● Observación de atractivos naturales. 	<p style="text-align: center;"><u>Tierra</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cabalgata ● Caminata ● Cañonismo <ul style="list-style-type: none"> ● Ciclismo de montaña <ul style="list-style-type: none"> ● Escalada ● Espeleísmo ● Montañismo ● Rappel <p style="text-align: center;"><u>Agua</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Descenso de los ríos (Rafting) <ul style="list-style-type: none"> ● Kayaquismo ● Pesca recreativa ● Buceo autónomo <ul style="list-style-type: none"> ● Buceo libre ● Espeleobuceo ● Canoísmo <p style="text-align: center;"><u>Aire</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Paracaidismo <ul style="list-style-type: none"> ● Parapente <ul style="list-style-type: none"> ● Ala delta ● Globo aerostático <ul style="list-style-type: none"> ● Ultraligero ● Tirolesa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Etnoturismo ● Eco-arqueología ● Agroturismo ● Preparación de Medicina Tradicional ● Uso de Medicina Tradicional <ul style="list-style-type: none"> ● Talleres Gastronómicos ● Talleres Artesanales ● Vivencias Místicas ● Fotografía Rural ● Aprendizaje de Dialectos

Fuente: Elaborado con base en *Tourism Definitions UNWTO (World Tourism Organization, 2019)* y en *Turismo de naturaleza y el Manual técnico para beneficiarios (SEMARNAT, 2009)*.

En los últimos años, a través de los distintos órdenes de gobierno, se han promovido diversas políticas con el objetivo de desarrollar proyectos de turismo de naturaleza en las comunidades indígenas, lo que ha implicado la creación de empresas sociales (López-Pardo, 2013). Estas empresas sociales resultan una propuesta alterna para el desarrollo de las zonas rurales, sin embargo, estas políticas aún requieren de mayor trabajo práctico e investigación para el desarrollo de capacidades y habilidades (Steiner *et al.*, 2019).

Las comunidades indígenas han encontrado en las empresas sociales, una forma de generar recursos económicos que satisfagan sus necesidades, con base en esa riqueza natural y cultural que las caracteriza (Ávila-Romero, 2015).

1.2. Empresa social

Este paradigma de la empresa social se aborda a través de la teoría del emprendimiento social, y en este sentido se recurre al trabajo de Dees (2018), quien retoma los trabajos realizados por Jean Baptiste Say, Joseph Schumpeter, Peter Drucker y Howard Stevenson para definir a los emprendedores sociales como agentes de cambio que adoptan la misión de crear y mantener el valor social, a través de un proceso continuo de innovación, sin importar la limitación de recursos y mostrando un alto sentido de responsabilidad por sus comunidades.

En América Latina ha habido cierta resistencia para utilizar el término de emprendimiento social para referirse a los emprendimientos de origen comunitario, ya que comúnmente se asocia con una figura de un emprendedor innovador y transformador, no obstante, la *EMES European Research Network* ha plasmado

características que permiten encajar a estas empresas comunitarias dentro esta perspectiva teórica (Giovannini, 2015; Defourny & Nyssens, 2012), las cuales se enumeran a continuación:

1. Realizan una actividad empresarial, lo que implica la producción continua de bienes o servicios que depende del trabajo y esfuerzo de sus propios miembros y trabajadores.
2. Persiguen un objetivo social explícito, además de que son el resultado de dinámicas colectivas que involucran a personas pertenecientes a la misma comunidad.
3. Son creadas sobre la base de un proyecto autónomo, y aunque pueden recibir subvenciones públicas, las decisiones recaen en un proceso democrático de sus propios miembros.

Bajo este contexto se ha determinado que las empresas indígenas objeto de este estudio, pueden clasificarse como empresas sociales toda vez que realizan actividades económicas para obtener ingresos derivados del turismo de naturaleza, persiguen un fin social para generar beneficios en sus comunidades como la creación de empleos, y finalmente, toman decisiones que recaen entre quienes integran la empresa.

Por otra parte, es importante delimitar que estas organizaciones responden a otra característica única, ya que han sido creadas en el seno de una comunidad que se reconoce a sí misma como indígena, la cual está marcada por una lengua, una cultura y creencias arraigadas a su grupo social y que además, poseen un sistema social y político diferente (World Bank, 2022). Así, las empresas sociales indígenas son organizaciones

que operan desde la estructura colectiva, por lo que no solo están inmersas en los objetivos económicos, sino que también trabajan para promover el bienestar social y preservar la identidad cultural de sus comunidades (Nyssens *et al.*, 2019).

1.2.1. Empresa cooperativa

En México, el estudio de la empresa social se centra principalmente en el cooperativismo y la economía social y solidaria, a través estos se pueden definir a las empresas sociales como organizaciones autogestionadas, que a través de la producción de bienes, servicios y conocimientos buscan el logro combinado de objetivos económicos y sociales. Una de las bondades de estas organizaciones de economía social es que están en armonía con las aspiraciones colectivas y atienden los procesos de desarrollo comunitario (Fonteneau, 2011).

La economía social ha proliferado a través de distintos tipos de organizaciones que se han tejido para mejorar las probabilidades de supervivencia: cooperativas, mutuales, asociaciones tradicionales y otras de índole informal (Coraggio, 2011). Pero independientemente de las formas jurídicas que estas organizaciones tomen, las empresas sociales están representada por entidades que nacen para satisfacer necesidades sociales (Pérez-De Mendiguren Castresana *et al.*, 2009).

Aunque son diferentes las figuras jurídicas que las empresas indígenas de turismo han adoptado, una de las más comunes es la sociedad cooperativa. Las cooperativas son organizaciones mediante las cuales es posible mejorar la vida de sus integrantes. De acuerdo a la Ley general de sociedades cooperativas (2018), una sociedad cooperativa es *“una forma de organización social integrada por personas físicas con base*

en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios” (p.1).

Las cooperativas son empresas centradas en las personas, que se basan en los valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Los integrantes de las cooperativas comparten, además, ciertas directrices y principios (ICA, 1995):

1. Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía.
2. Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones, entre ellas el reparto de los excedentes.
3. Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.
4. Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados.
5. Las cooperativas sirven a sus miembros eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo.
6. La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible.

Estas empresas cooperativas no siempre surgen naturalmente, la realidad es que en muchos de estos casos, la solidaridad se utiliza por necesidad y no por un acto de convicción, una buena parte de las empresas cooperativas creadas surgen para cumplir con las políticas gubernamentales (Guerra, 2010), por lo que se deben tener precauciones en considerar al proceso asociativo de las cooperativas como un hecho romántico y de voluntad de todas las partes. En la praxis, las comunidades buscan organizarse como una cooperativa, como un requisito para recibir recursos del gobierno o para obtener beneficios fiscales, y por ello requieren de un acompañamiento especial para garantizar su éxito y sostenibilidad a largo plazo.

1.2.2. La rentabilidad de las empresas sociales

El emprendimiento social es un concepto que ha ganado popularidad, sin embargo, hay muchas confusiones alrededor del mismo, derivado de la ambigüedad y las limitaciones para explicar este fenómeno, una de las más relevantes es que algunos autores redujeron a la empresa social como organizaciones sin fines de lucro (Dees, 2018). En este sentido, se recurre a una de las herramientas que ha sido útil para esclarecer el abundante y confuso andamiaje teórico, el trabajo de Mair & Martí (2006), recalca la falta de homologación conceptual de los investigadores anteriores y resumieron los emprendimientos sociales en tres tipos: 1) iniciativas sin fines de lucro en busca de estrategias de financiamiento alternativas o esquemas de gestión para crear valor social, 2) empresas comerciales con prácticas socialmente responsables, y 3) emprendimientos sociales como un medio para aliviar los problemas sociales y catalizar la transformación social. Con esta clasificación, se amplía la frontera de posibilidades sobre las formas que pueden adoptar los emprendimientos sociales.

Por su parte Peredo & McLean (2006), sugieren el emprendimiento social como una ruta de las empresas de base comunitaria, y abren la posibilidad de que una organización generadora de utilidades también pueda ser catalogada como empresa social, rompiendo los paradigmas que giraban en torno a la no rentabilidad de estas organizaciones.

En la actualidad, hay un consenso creciente sobre la importancia de que las organizaciones equilibren sus objetivos sociales con sus metas financieras, Este equilibrio es fundamental para que puedan cumplir su función tanto de generar ingresos como de contribuir positivamente a la sociedad en la que operan (Ávila & Amorim, 2021). Borza *et al.* (2009), explican que es crucial para las empresas sociales generar ingresos suficientes para lograr autonomía financiera y sostenibilidad a largo plazo. Investigaciones más recientes, como la de Leung *et al.* (2019) e Iskandar *et al.* (2022), han respaldado esta visión, destacando la importancia de rentabilidad y sostenibilidad como pilares fundamentales de una empresa social. Este enfoque de las empresas sociales permite estudiar su viabilidad bajo un paradigma que combina objetivos sociales con rentabilidad, lo que asegura que las empresas no solo cumplan con su misión social, sino que también generen los ingresos necesarios para beneficiar a la comunidad.

1.3 Capital social

Se ha elegido el capital social como fundamento teórico en virtud de que la literatura sugiere que es uno de los elementos clave en el desarrollo y consolidación de las empresas indígenas. Son diversos los estudios que respaldan la importancia que tiene una red de relaciones para las empresas de origen rural, por ejemplo Román-Arredondo *et al.* (2017), señalaron la importancia del capital social como mecanismo que

contribuye a la generación de beneficios tangibles e intangibles que impactan positivamente en el crecimiento de las organizaciones. También Aritenang (2021), refiere que el capital social influye positivamente en el desempeño económico de las empresas rurales, ya que brinda herramientas de gestión y desarrollo de capacidades profesionales. Por su parte Zin & Ibrahim (2020), identifican que las relaciones con el gobierno y otras instituciones pueden reducir potencialmente el riesgo de fracaso de una empresa rural y aumentar sus posibilidades de éxito.

Uno de los principales fundadores teóricos del capital social fue Bourdieu (1986), quien lo conceptualizó como la suma de los recursos reales o potenciales que están vinculados a una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo, lo que significa que la pertenencia a un grupo le brinda a cada uno de los miembros el respaldo del capital socialmente adquirido.

Otro de los autores que marcó pauta en el desarrollo teórico del capital social es Coleman (1988), quien lo definió como una variedad de entidades que tienen dos características en común: todas constituyen algún aspecto de una estructura social y facilitan ciertas acciones de los individuos que están dentro de la estructura. Además, enfatiza que el capital social facilita el logro de metas que no podrían haberse obtenido en su ausencia o que podrían haberse logrado solo a un costo mayor.

Un tercer autor que contribuyó al crecimiento de esta corriente teórica es Putnam (1993), quién reestructuró la idea del capital social al considerarlo una característica de las organizaciones sociales, dada mediante redes, normas y confianza, misma que facilita la coordinación y cooperación para beneficio mutuo. Por su parte Lin (2001),

definió al capital social como un conjunto de recursos que están adheridos a las redes, al cual acceden los actores para realizar acciones que tienen un propósito determinado.

Desde el enfoque turístico, el capital social se reconoce como esa habilidad que tiene una comunidad para establecer relaciones de cooperación y solidaridad que propician la asociatividad, y que se esfuerzan por alcanzar objetivos comunes para mejorar el bienestar económico, social, cultural y ambiental (Ayala-Suárez *et al.*, 2023). Pero sin importar cuál sea el enfoque del capital social, los autores coinciden en resaltar la importancia de la estructura social para adquirir recursos y alcanzar metas (De León-Calderón, 2018).

La evolución del capital social incorpora diferentes niveles y unidades de análisis. Precisamente para este trabajo de investigación se retoma una clasificación basada en los distintos niveles de conexión que pueden tener los actores: a) el capital social de unión (bonding) se refiere a las conexiones entre actores que son homogéneos, es decir, que tienen características semejantes, como familiares, amigos y compañeros de trabajo; b) el capital social puente (bridging) se refiere a las conexiones entre actores que son diferentes en un sentido demográfico, alude a una integración horizontal entre actores que poseen ciertas cualidades heterogéneas y que permite conectar con otros grupos u organizaciones; c) el capital social de vínculo (linking) pertenece a las conexiones que se dan con actores con posiciones influyentes poder y que están alineadas en configuraciones de redes verticales (Woolcock & Sweetser, 2002; Laycock & Mitchell, 2019).

López-Guevara (2014), aterriza esta clasificación del capital social a un entorno propio de la actividad comunitaria, en su trabajo señala que las redes de unión corresponden a un ámbito espacial intracomunitario, las redes puente pertenecen a un ambiente intercomunitario y las redes de vínculo corresponden a un nivel extracomunitario. En esta tesitura, en la Tabla 4 se proponen ambientes espaciales propios de la empresa social indígena, que sirvieron de base para la construcción de las redes presentadas en el Capítulo 5.

Tabla 4

Capital social en la empresa social indígena

Tipo de capital	Actores	Ámbito espacial
Unión	Socios de la organización	Relaciones al interior de la organización
Puente	Empresas sociales	Relaciones al exterior con organizaciones similares
Vínculo	Empresas privadas, gobierno, asociaciones, organizaciones educativas, asesores técnicos y gestores	Relaciones al exterior con personas u organizaciones que poseen un nivel de poder diferente

Fuente: elaboración propia con base en Laycock & Mitchell (2019) y López-Guevara (2014).

Esta dimensión del capital social, definida como estructural, aborda las relaciones que tiene una organización, misma que se enfoca en la interacción social, en las propiedades del sistema social y en la red de relaciones integrada como un todo (Rodrigo-Alarcón *et al.*, 2014).

1.3.1. Capital social externo

En esta revisión de la literatura se resalta la importancia del capital social intercomunitario y extracomunitario, toda vez que la cohesión intracomunitaria resulta insuficiente para dar sostenibilidad a la organización en el medio y largo plazo y en este sentido, es esencial buscar alianzas y colaboraciones externas para fortalecer el tejido comunitario y alcanzar objetivos compartidos. Las relaciones externas están concebidas bajo la perspectiva propuesta por Granovetter (1973), sobre la fuerza de los lazos débiles, la cual sugiere que las conexiones con actores adheridos a círculos sociales distintos proporcionan oportunidades a las que no se podría acceder dentro del entorno social más cercano. En este sentido, los lazos débiles posibilitan el flujo de información nueva.

Las redes externas permiten que los actores, en este caso las agrupaciones indígenas, se relacionen con otros actores, como organismos gubernamentales, instituciones de educación superior, entre otros, que les brindan capacitación y asesorías durante la creación y desarrollo de sus empresas. Las relaciones que se derivan de este tipo de redes, facilitan la transferencia conocimientos, que finalmente se transformaran en herramientas para enfrentar los diversos desafíos operacionales y administrativos que se presentan en la cotidianeidad de las empresas (De Gortari-Rabiela & Santos-Corral, 2016). Esto además significa que las redes de vínculos de las empresas sociales indígenas están determinadas por un contexto de trabajo, y no por afinidades o por la intensidad de las relaciones afectivas.

Los vínculos entre actores forman una estructura relacional que posibilita el intercambio de recursos (Wasserman & Faust, 1994). En este sentido, la conformación de conexiones mediante redes es un mecanismo para aumentar la ventaja competitiva, ya que los conocimientos e información que fluyen a través de las redes facilitan el desarrollo de habilidades operativas de las organizaciones (Adro & Franco, 2020).

En el turismo, las redes representan las alianzas entre las empresas sociales y otros actores del sistema, estas redes implican una oportunidad de supervivencia en el mercado, ya que a través de ellas se aprovechan los recursos locales y se activan las capacidades empresariales (Cruz-Coria *et al.*, 2022).

El estudio de las redes sociales de la empresa turística constituye una relación compleja de actores, cuya dinámica busca cumplir con ciertos objetivos, principalmente colectivos. En tal sentido, el análisis de redes implica determinar el contexto y el propósito de las interacciones para reconocer aspectos de mejora en los sistemas sociales.

1.3.2. Construcción de capital social

El capital social y el análisis de redes son elementos que incentivan el desarrollo local, la literatura sugiere que las relaciones sociales pueden ser facilitadoras del desarrollo económico, en virtud de que las redes brindan capacidades diferentes a las que podrían tenerse individualmente, los lazos y la cohesión social permiten acceder a nuevas ideas y oportunidades, incluyendo la posibilidad de emprendimiento. Precisamente por ello, se recomienda que los gobiernos diseñen políticas que incentiven la construcción de estos lazos, procurando que los efectos no se desvirtúen y se conviertan en resultados negativos (Hartmann, 2014).

La activación de capital social es una tarea necesaria para impulsar los procesos de gestión de las empresas comunitarias, y por ello, debe ser fortalecido desde la concepción de una política pública (Ávalos-De la Cruz *et al.*, 2022). La activación de redes externas es una oportunidad para la transmisión de conocimientos. En este mismo sentido Cevallos-Suarez & Mendoza-Mendoza (2019), identifican que una de las condiciones necesarias para hacer viable un emprendimiento comunitario, es la creación de relaciones de cooperación con las instituciones, de ahí la importancia de fortalecer los entornos que incentiven la asociatividad.

1.3.3. Estudios previos sobre capital social en empresas sociales indígenas

En el contexto mexicano existe evidencia empírica que sugiere la pertinencia de abordar el capital social como un factor que incide en el desarrollo de capacidades de las empresas sociales indígenas dedicadas al turismo de naturaleza, misma que se puede verificar en los trabajos de Pérez-Serrano *et al.* (2012); López-Guevara (2014) y Navarro-Gamboa *et al.* (2019).

En el estudio Capital social y la articulación de servicios turísticos en empresas rurales indígenas de México, Pérez-Serrano *et al.* (2012), analizan la capacidad de asociación como una herramienta a través de la cual, las empresas de turismo rural pueden disminuir las desventajas que enfrentan en su entorno como una alternativa para lograr su crecimiento. De manera particular se estudió a siete empresas que conforman la Red de Turismo Alternativo (RETA) Totaltipak A.C., que ofrece servicios en la Sierra Nororiente de Puebla, una zona indígena en condiciones de pobreza extrema; para la recolección de información los autores aplicaron 51 cuestionarios que les permitieron hacer un análisis descriptivo de los beneficios que los socios han obtenido derivado del

proceso de asociación, entre los que resaltan la reducción de costos y el desarrollo de capacidades.

Por su parte, mediante el trabajo “El capital social en las empresas indígenas de turismo” enfocado en analizar y dinamizar la red Expediciones Sierra Norte México, López-Guevara (2014), analizó seis empresas de esta red asentada en Oaxaca, bajo un enfoque de análisis etnográfico, que le permitió profundizar en los procesos que han propiciado el establecimiento de lazos colaborativos para estas empresas. Además, bajo un modelo de investigación acción participativa, descubrió que es posible incidir en la dinamización del capital social y en su uso como medio para propiciar la negociación entre actores del sistema turístico y proveer a las empresas indígenas de recursos requeridos para su desarrollo.

Bajo el mismo orden de ideas, Navarro-Gamboa *et al.* (2019), analizaron los factores asociados a la participación comunitaria en los procesos de desarrollo turístico alternativo, a través de cuatro casos de estudio correspondientes a empresas sociales ubicadas en Chiapas, Oaxaca, Puebla y Estado de México. Este trabajo destaca el papel del capital social en las organizaciones, resaltando la importancia de las relaciones externas para superar debilidades gerenciales y administrativas. Los autores sugieren la formación de redes externas y la participación activa en ellas como clave para el éxito empresarial.

1.4. Capacidades empresariales

A diferencia de la propuesta realizada por Porter (1985), cuyo paradigma giraba en torno a que las estrategias competitivas de la organización se desarrollan tomando en cuenta únicamente el ambiente externo, la teoría de recursos y capacidades cambia la perspectiva de la gestión organizacional al proponer como base que los factores internos de la organización son la principal fuente de la ventaja competitiva (Sánchez-Bañuelos, 2017). A partir de esta teoría de recursos y capacidades se dio origen a las capacidades empresariales (Offerman *et al.*, 2017). Los recursos y las capacidades se entienden como un conjunto de activos relacionados con las habilidades gerenciales, sus procesos, rutinas organizacionales, la información y los conocimientos que la empresa posee para gestionar y controlar los cursos de acción de la propia organización (Barney *et al.*, 2001).

Con base en esta perspectiva Barney (1991), expone algunas de las características que deben tener los recursos para crear una ventaja competitiva sostenible, las cuales consisten en ser: a) valiosos, toda vez que deben aprovechar sus oportunidades; b) raros o escasos; c) difíciles de imitar; d) sin sustitutos. De ahí la importancia de identificar qué recursos son valiosos dentro de una empresa para explotar oportunidades y neutralizar amenazas del entorno.

El capital social cumple con estas cuatro características y, por tanto, es considerado un recurso que puede ser aprovechado por las empresas para crear una ventaja competitiva y alcanzar sus fines (Castro & Galán, 2004). El capital relacional o capital social, es un recurso intangible diferencial y valioso para aquellas empresas que lo potencian en el desarrollo de capacidades, lo que presupone la obtención de mejores

resultados (Laverde-Guzmán *et al.*, 2020). Adicionalmente, el capital social en las organizaciones está íntimamente vinculado con la capacitación y la transmisión de conocimientos, lo que tiene un impacto directo en los niveles de desarrollo de habilidades del capital humano.

Una capacidad es la habilidad que posee una empresa para lograr un propósito o resultado en específico (Beimborn *et al.*, 2005). El término capacidades Teece *et al.* (1997), enfatiza el papel clave de la gestión estratégica de recursos y competencias organizacionales internas para satisfacer los requisitos de un entorno que está en continuo cambio, en contraste Hernández-Hernández *et al.* (2014), definen las capacidades empresariales como el conjunto de actividades rutinarias de una organización, divididas en dos categorías: las capacidades gerenciales y las capacidades funcionales.

Las capacidades gerenciales agrupan a las técnicas de planificación y control utilizadas por los dirigentes de una organización para facilitar el desarrollo de las actividades, se refiere a esa tarea que tienen los líderes de la organización de crear las condiciones para hacer efectivas las operaciones de la organización y ejecutar estrategias para la movilización de recursos (Graves & Thomas, 2006). Estas capacidades recaen principalmente en las personas que dirigen la organización, toda vez que son ellos quienes gestionan el uso efectivo de los recursos que posee la empresa.

Estas capacidades gerenciales se subdividen a su vez en las siguientes dimensiones: a) capacidades financieras, que se centra en la administración de los recursos financieros; b) capacidades de recursos humanos, se refiere a la habilidad para

construir y desarrollar equipos de trabajo y que además, permite la explotación de otros recursos y capacidades; y c) capacidades administrativas, se refiere a los procesos administrativos y operativos mediante los cuales los líderes de la empresa cumplen con sus funciones (De la Cruz-Gómez, 2008; Alvarado-Chavez, 2022; Hernández-Hernández *et al.*, 2014; Chandler, 1990; Graves & Thomas, 2006; Jusoh *et al.*, 2011; Mayon *et al.*, 2019).

Las capacidades funcionales se refieren al conjunto de sistemas técnicos, procesos y habilidades para la ejecución de tareas específicas relacionadas con actividades de producción, ventas y distribución, así como a las rutinas operativas involucradas en el contexto específico de una organización (Alvarado-Chavez, 2022). Estas capacidades funcionales se subdividen a su vez en las dimensiones que se describen a continuación: a) capacidades tecnológicas, que fomenta el uso eficiente de la tecnología, de sistemas de información y certificaciones; b) capacidades en ventas, que representa la capacidad de la organización para atender las necesidades del cliente, a través del precio y la calidad del producto o funciones (De la Cruz-Gómez, 2008; Alvarado-Chavez, 2022; Hernández-Hernández *et al.*, 2014; Chandler, 1990; Graves & Thomas, 2006; Jusoh *et al.*, 2011; Lall, 1992).

En la Tabla 5, se aprecia una construcción de las capacidades empresariales de referencia utilizadas en este trabajo, que contempla las características de una empresa social.

Tabla 5*Capacidades empresariales*

Capacidades	Dimensiones	Habilidades
Gerenciales Residen principalmente en el nivel gerencial de la organización	Gestión administrativa	De gestión Delegar tareas Poner valor a la empresa Manejo del tiempo Herramientas de comunicación Gestión empresarial Buscar nuevas oportunidades
	Gestión financiera	Sistemas de control formales Centros de costos Determinación de excedentes Elaboración de reportes de ingresos y egresos Elaboración de planes presupuestarios Valuación de los activos
Funcionales Relacionadas con las tareas funcionales básicas de la empresa	Gestión de recursos humanos	Formación del equipo de trabajo Evaluación del desempeño Incentivos y bienestar
	Ventas	Estudios de mercado Diseño de productos Informar a los clientes sobre el servicio o producto Satisfacción del cliente Políticas de precios Selección de proveedores
	Tecnológicas	Uso eficiente de la tecnología Sistemas de información especializados Certificaciones

Fuente: Construcción con base en De la Cruz-Gómez (2008); Hernández-Hernández *et al.* (2014); Alvarado-Chavez (2022); Mayon *et al.* (2019); Chandler (1990); Graves & Thomas (2006); Jusoh *et al.* (2011); Lall (1992).

1.4.1. Capital social como generador de capacidades empresariales

Entre las debilidades que se han detectado en las empresas indígenas dedicadas al turismo de naturaleza están las capacidades gerenciales y administrativas y en este sentido, y una de las alternativas es que a través de estos agentes externos que rodean a la empresa (instituciones académicas, gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro) se provean los medios para el desarrollo de sus actividades, tanto operativas como gerenciales (Navarro-Gamboa *et al.*, 2019).

La falta de habilidades y capacitación en áreas como administración, contabilidad y marketing genera bajas tasas de crecimiento empresarial. En este sentido, se sugiere que las empresas de origen rural desarrollen este tipo de habilidades y capacidades y con ello se generen mejores resultados en cuanto a su productividad y rentabilidad (Gutiérrez-Cruz *et al.*, 2021; Powers & Magnoni, 2010). Al respecto, y con la finalidad de lograr la ventaja competitiva sostenible, es necesario que las empresas desarrollen sus capacidades internas, lo cual permite detectar oportunidades y explotar al máximo su potencial (López-Inda *et al.*, 2019).

Es importante que los procesos de desarrollo de capacidades, sea un proceso en el que la comunidad sea el principal actor, ya que se identifica que las comunidades que se involucran activamente con el desarrollo turístico y tienen la toma de decisiones en sus manos, están vinculados con un capital social positivo; es decir, crean relaciones que les benefician (Ayala-Suárez *et al.*, 2023).

1.5. Rompiendo un paradigma hegemónico

El modelo solidario se concibió como una estrategia contrahegemónica, que se caracteriza por repartir equitativamente los beneficios que se obtienen a través del trabajo cooperativo de la empresa social y que, además, esos beneficios se capitalizan en la misma comunidad. Sin embargo, este modelo solidario se ha obligado a incorporar elementos categorizados como hegemónicos que le permiten ingresar al mercado formal que comparte con el turismo tradicional hegemónico (Espina-Bocic *et al.*, 2021).

Es indiscutible la importancia que tienen los objetivos sociales para una empresa de carácter social, pero no se debe perder de vista la necesidad de hacerla rentable para que permanezca a través del tiempo, así, Leung *et al.* (2019) sugiere la posibilidad de que estas organizaciones copien prácticas y conocimientos que han funcionado en las empresas de índole no social, y que se recurra al saber y a la literatura empresarial.

La teoría de recursos y capacidades no es limitativa, es posible tropicalizarla a diferentes tipos de organizaciones, ya que es una herramienta que permite mejorar la gestión de la organización, con la identificación de los recursos internos permite conocer y dimensionar su estructura y así potenciar sus capacidades, lo que facilita el logro de los objetivos sociales y no sociales de la propia comunidad (Lucas-Mantuano *et al.*, 2019). Sin embargo, un factor que se debe cuidar es la aculturización⁸, de manera que estos procesos de desarrollo de capacidades deben cuidar la identidad social, cultural y políticas de las empresas sociales, sea un proceso que se centre en el actuar comunitario.

⁸ Se refiere a adopción de elementos culturales de un grupo humano por parte de otro grupo (ASALE, 2024).

Capítulo 2.

Marco Contextual

Capítulo 2. Marco contextual

2.1. Los pueblos indígenas en Hidalgo

“La identidad indígena debe entenderse como la aceptación, individual o colectiva, voluntaria y pacífica que, realiza una persona al aceptar la comunidad o pueblo al cual pertenece, ya sea por haber nacido en ese territorio, por formar parte de una comunidad, o por sentir lazos de pertenencia con las costumbres y tradiciones de la misma, y esta identidad, en casos específicos, deberá ser ratificada ante la autoridad indígena respectiva, quien a su vez lo hará del conocimiento de las Autoridades Municipales y Estatales correspondientes” (Ley de derechos y cultura indígena para el Estado de Hidalgo, 2023, pp.6-7).

A través del INPI (2017), se han identificado los tipos de municipios indígenas que existen en el país, considerando para ello el grado de concentración de población indígena, de acuerdo con los siguientes criterios:

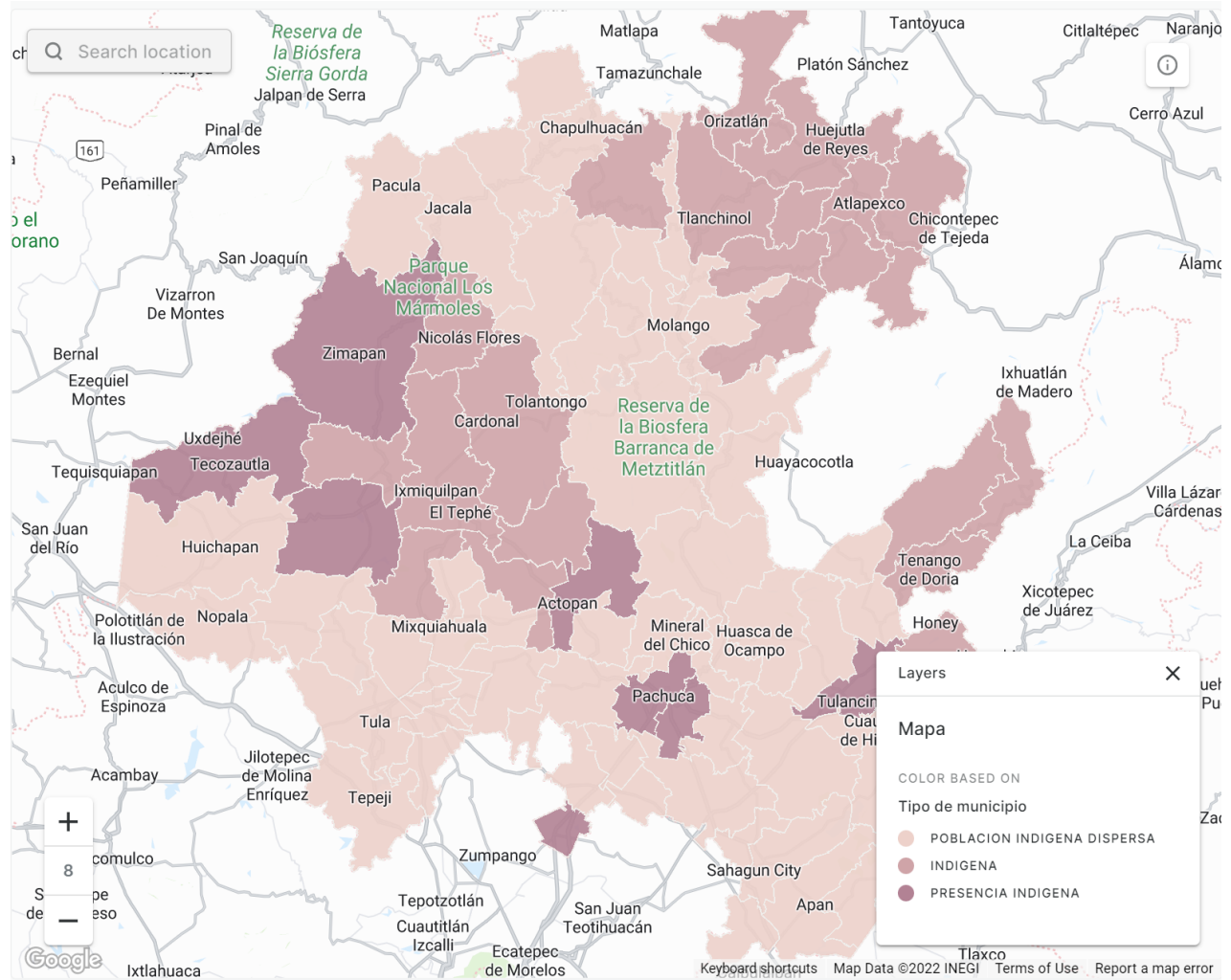
1. Municipios indígenas: aquellos con 40% y más de población indígena;
2. Municipios con presencia indígena: aquellos con menos de 40% de población indígena pero más de 5,000 indígenas;
3. Municipios con población indígena dispersa: con menos de 40% de población indígena y menos de 5,000 indígenas.

En la Figura 1 es posible observar un mapa del Estado de Hidalgo en el que se distinguen los diversos tipos de municipios que lo conforman. Los municipios que se clasifican como indígenas constituyen el 27% del total, mientras que los municipios con

presencia indígena representan el 10% y el 63% restante queda catalogado como municipios con población indígena dispersa.

Figura 1

Tipos de municipios en el Estado de Hidalgo



Fuente: Elaboración propia con base en Indicadores Socioeconómicos de los Pueblos Indígenas de México 2015 (INPI, 2017) y el Marco Geoestadístico (INEGI, 2020).

2.2. Valle del Mezquital

Los asentamientos indígenas que se identifican en la zona occidente del estado de Hidalgo se ubican en el Valle del Mezquital, una región que está compuesta por 29 municipios: Zimapán, Nicolás Flores, Tecozautla, Tasquillo, Ixmiquilpan, Cardonal, Huichapan, Alfajayucan, Santiago de Anaya, Nopala, Chapantongo, Chilcuautla, Mixquiahuala, Francisco I. Madero, San Salvador, Actopan, Tepetitlán, Tezontepec de Aldama, Tetepango, Ajacuba, El Arenal, Tula de Allende, Tlaxcoapan, Progreso de Obregón, Tlahuelilpan, Atitalaquia, San Agustín Tlaxiaca, Tepeji del Río y Atotonilco de Tula (Moreno-Alcántara *et al.*, 2006; Lara-Figueroa & García-Salazar, 2019), cuya distribución se puede observar en la Figura 2.

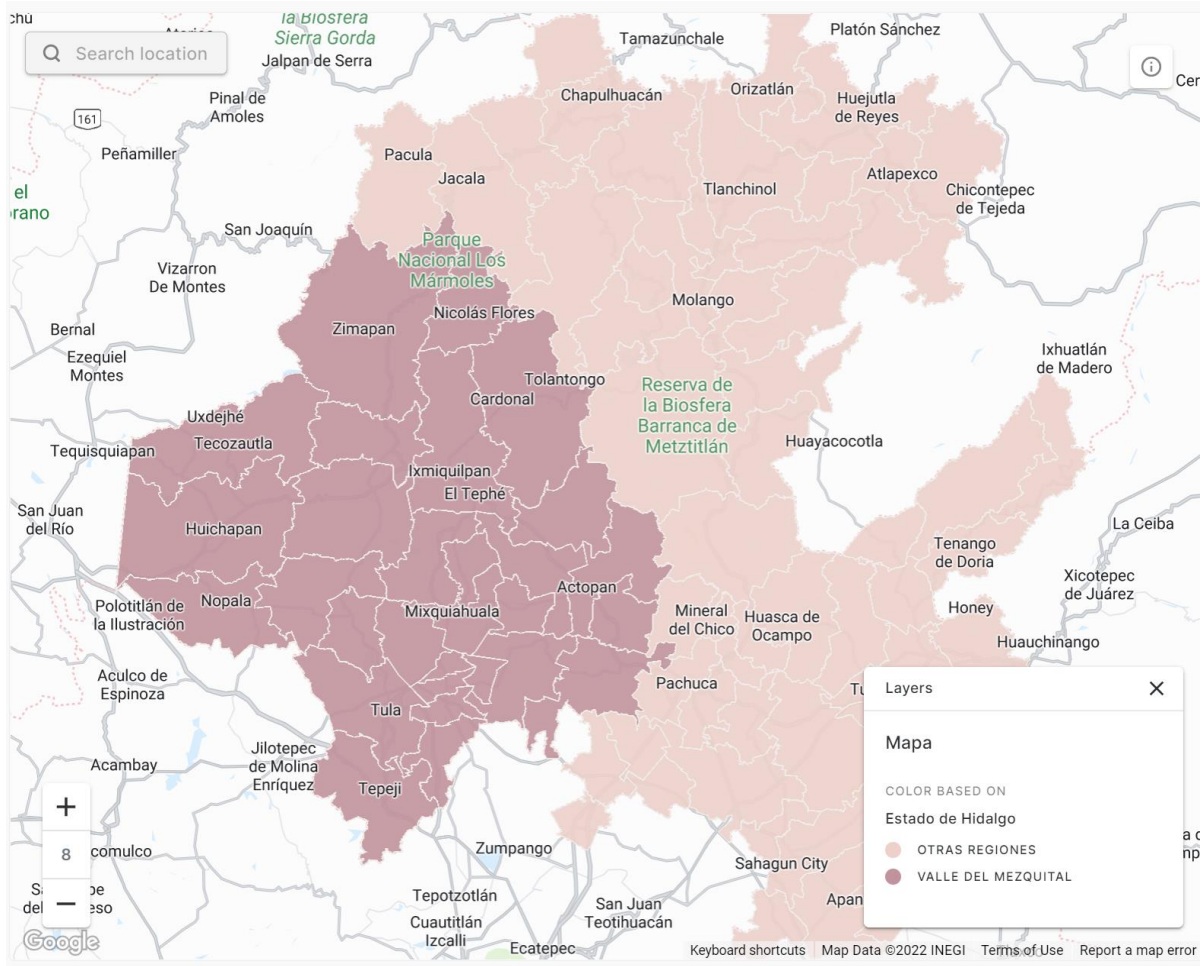
Es importante señalar que, la delimitación de la zona del Valle del Mezquital está basada en aspectos culturales, históricos y ecológicos, principalmente en los factores hidrológicos, es decir, en la localización de los parteaguas de las subcuencas de los cauces afluentes del río Tula y San Juan (López-Aguilar & Fournier, 2009).

2.2.1. Aspectos sociales

El Valle del Mezquital está caracterizado por el pueblo otomí o hñähñú, que habla una variante lingüística que pertenece a la familia oto-mangue. Estos grupos se organizan de diferentes formas según la región de asentamiento, pero en general, la autoridad principal la representa el padre de familia que, con apoyo de la madre, educa y transmite las costumbres y hábitos culturales del grupo. Las prácticas religiosas de los otomíes son una combinación de elementos católicos y prehispánicos, un sincretismo está latente en el actuar de las comunidades y que se ve reflejado en sus festividades (INPI, 2020a).

Figura 2

Valle del Mezquital



Fuente: Elaboración propia con base en *Otomíes del Valle del Mezquital* (Moreno-Alcántara et al., 2006) y *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento* (Lara-Figueroa & García-Salazar, 2019). Se empleó el *Marco Geoestadístico* (INEGI, 2020).

2.2.2. Aspectos económicos

La actividad económica que durante años ha prevalecido en el Valle del Mezquital es la agricultura, aunque con sus respectivas diferencias en los sistemas de cultivo, debido a las condiciones hidrológicas y a los sistemas de riego. También ha desempeñado un papel relevante el cultivo de maguey para la extracción de fibras y aguamiel para la preparación de pulque (Moreno-Alcántara *et al.*, 2006).

Una estrategia de organización que ha permitido el desarrollo de otras actividades en esta zona ha sido la generación de organizaciones colectivas, que han permitido la comercialización de productos elaborados con materias primas de la región, tal es el caso de las artesanías, alimentos, productos de ixtle, entre otros; así como, el aprovechamiento de los recursos naturales de las comunidades, como balnearios y centros turísticos (Báez-Cubero, 2012).

2.3. Los apoyos INPI

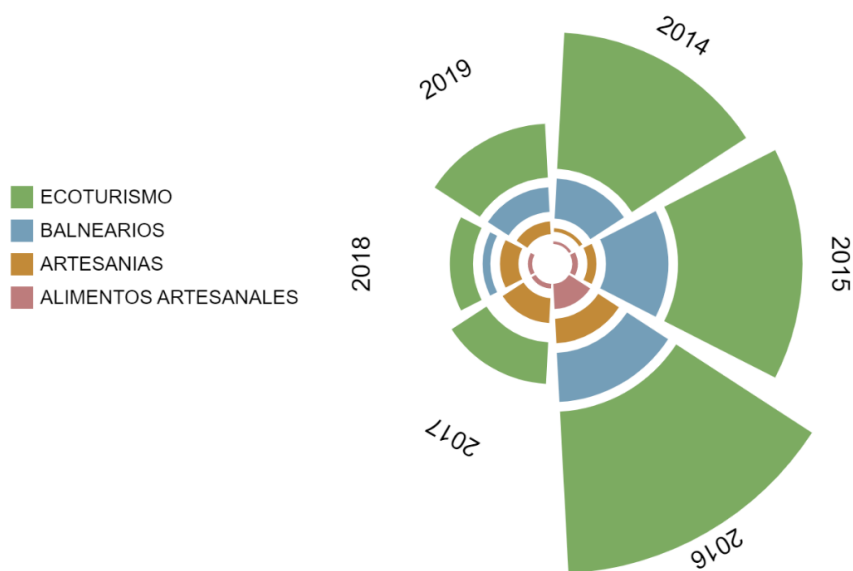
El centro urbano más importante de la zona indígena del Valle del Mezquital es Ixmiquilpan, precisamente en este municipio está asentada una oficina del INPI, un organismo del gobierno federal que tiene varias funciones, entre las que destaca: el impulso a las economías locales y el desarrollo de actividades productivas de los pueblos y comunidades indígenas, mediante acciones que permitan lograr la suficiencia de ingresos económicos y el acceso a sistemas de financiamiento justos (Ley del Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas, 2018). Uno de los programas alineado a estos

objetivos es el PROECI⁹, que hasta 2019 se denominaba PROIN¹⁰ (INPI, 2020b). El PROECI es un programa diseñado para brindar apoyos económicos destinados a la implementación de proyectos productivos indígenas.

De acuerdo con una lista de beneficiarios otorgada por el INPI (2020a), a través de la oficina del municipio de Ixmiquilpan se apoyó un total de 108 proyectos productivos del sector turístico en el periodo 2014-2019, mismos que ascienden en su conjunto a casi 56 millones de pesos. En la Figura 3 se aprecia la composición de estos proyectos por año, en donde se puede distinguir que las empresas de turismo de naturaleza son las que han recibido más financiamiento.

Figura 3

Proyectos productivos de turismo financiados por el INPI



Fuente: Elaboración propia con datos de *La lista de beneficiados con apoyos financieros al amparo del PROECI* (INPI, 2020a).

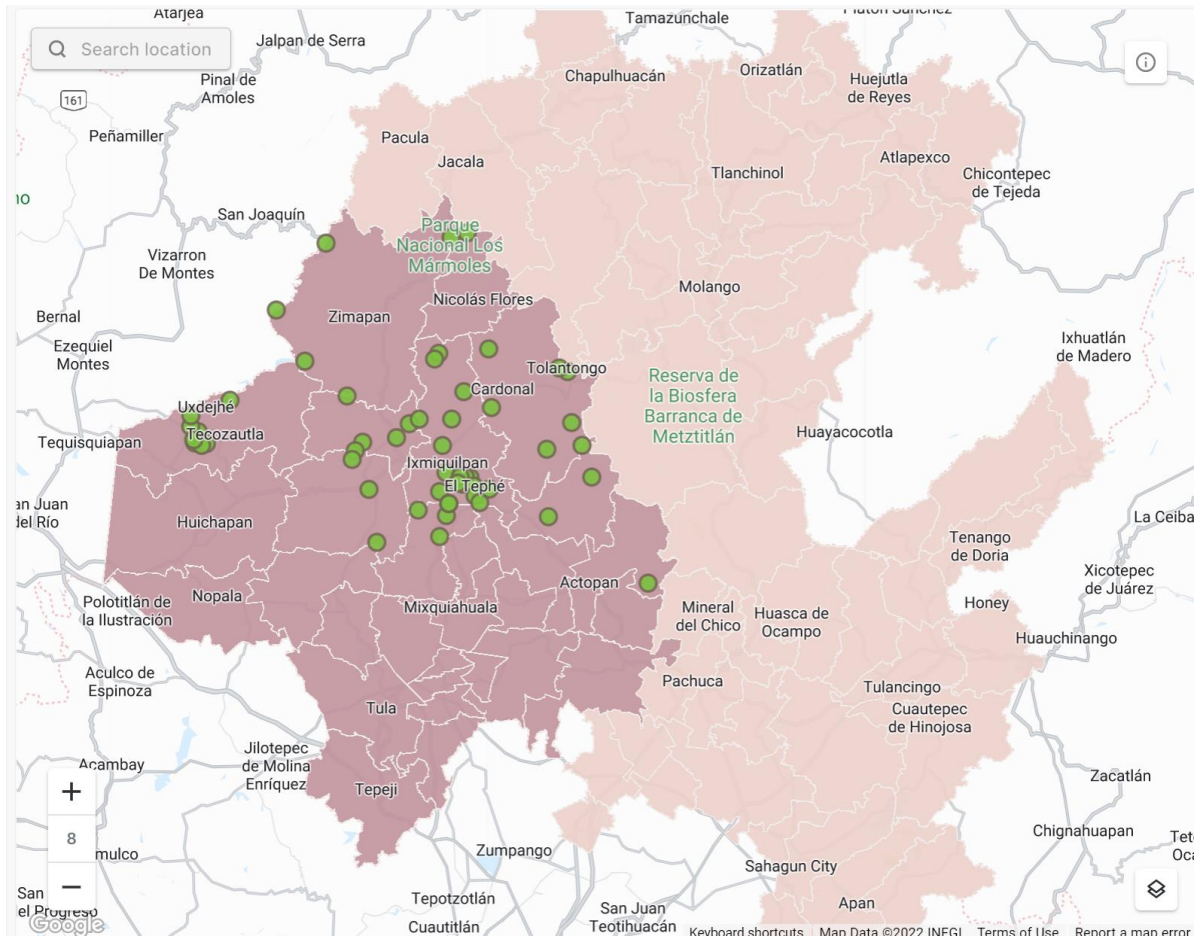
⁹ Programa para el Fortalecimiento Económico de los Pueblos y Comunidades Indígenas.

¹⁰ Programa para el Mejoramiento de la Producción y Productividad Indígena.

Así mismo, es posible observar un mapeo de las empresas del sector turístico que recibieron financiamiento, y que corresponden a empresas ubicadas en la zona del Valle del Mezquital, en específico, se ubican en 10 municipios: Actopan, Alfajayucan, Cardonal, Chilcuautla, Ixmiquilpan, Nicolás Flores, Santiago de Anaya, Tasquillo, Tecozautla y Zimapán (véase Figura 4).

Figura 4

Empresas beneficiadas por el INPI



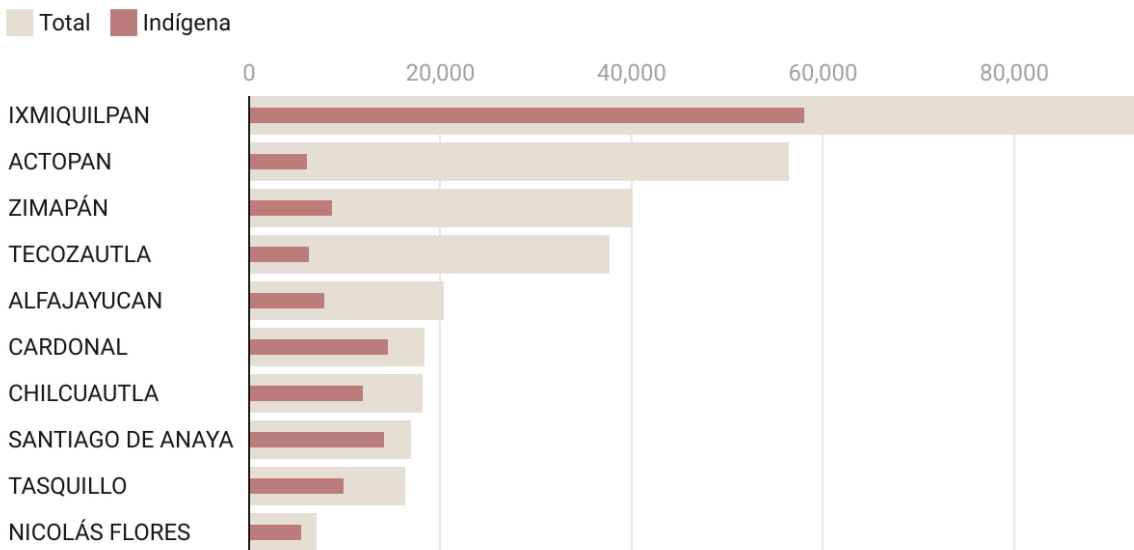
Fuente: Elaboración propia con datos de Proyectos turísticos (INPI, 2020c) y el *Marco Geoestadístico* (INEGI, 2020).

2.3.1. Características de los municipios beneficiados con apoyos del INPI

Para la elegibilidad de los proyectos, el INPI considera entre sus lineamientos, que las comunidades indígenas en donde se ejecutarán estos proyectos tengan localidades con 40% y más de población indígena (INPI, 2020b). En este sentido, se observa que la mayor parte de los municipios que han sido beneficiados con recursos para el desarrollo de proyectos productivos turísticos tienen altos porcentajes de población indígena, con excepción de Actopan, Zimapán, Tecozautla y Alfajayucan. No obstante, de acuerdo con el Catálogo de localidades indígenas 2010, estos cuatro municipios cuentan con localidades que tienen altas concentraciones de grupos indígenas y, por tanto, son susceptibles de recibir apoyos (véase Figura 5).

Figura 5

Población indígena respecto de la población total

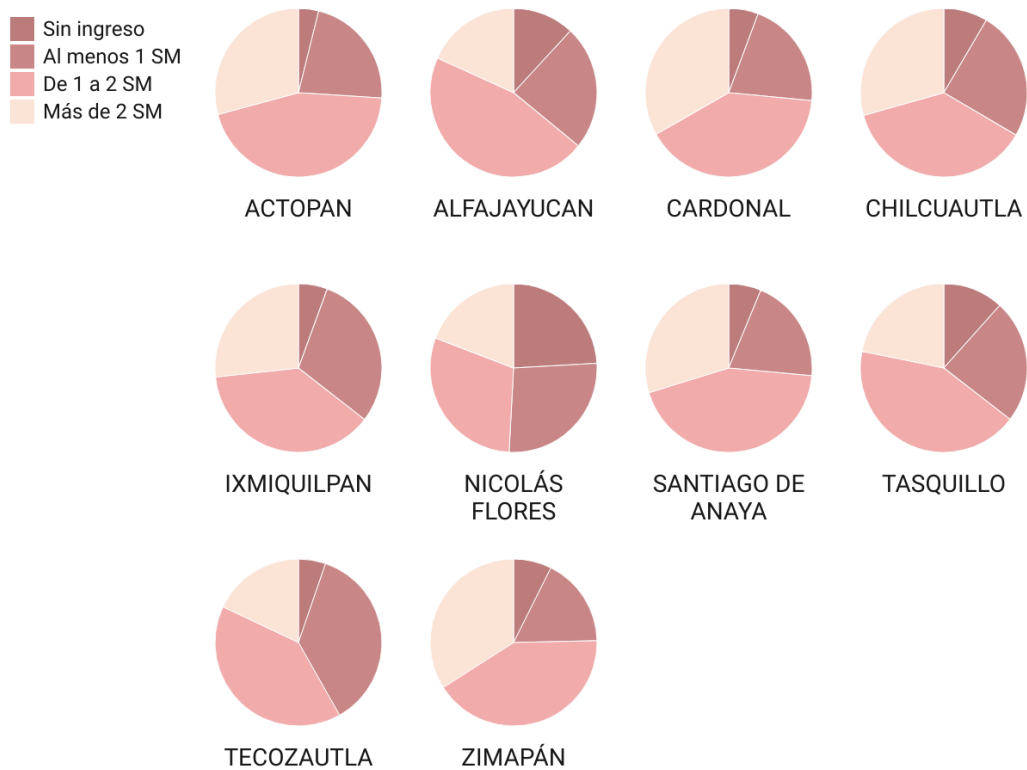


Fuente: Elaboración propia con datos de *Indicadores Socioeconómicos de los Pueblos Indígenas de México 2015* (INPI, 2017).

Por otra parte, una de las razones por las que se ha dado la proliferación de micronegocios en las comunidades, tales como la transformación de productos, el pequeño comercio y los servicios turísticos es la intención de hacer frente al problema de la pobreza, ocasionada por los bajos ingresos que afectan a la mayor parte de la población rural (De Gortari-Rabiela & Santos-Corral, 2016). En este sentido, en la Figura 6 se puede identificar que la mayor parte de la población indígena de estos municipios perciben niveles bajos de salarios, con excepción de Tepeji del Río.

Figura 6

Salarios mínimos que percibe la población indígena



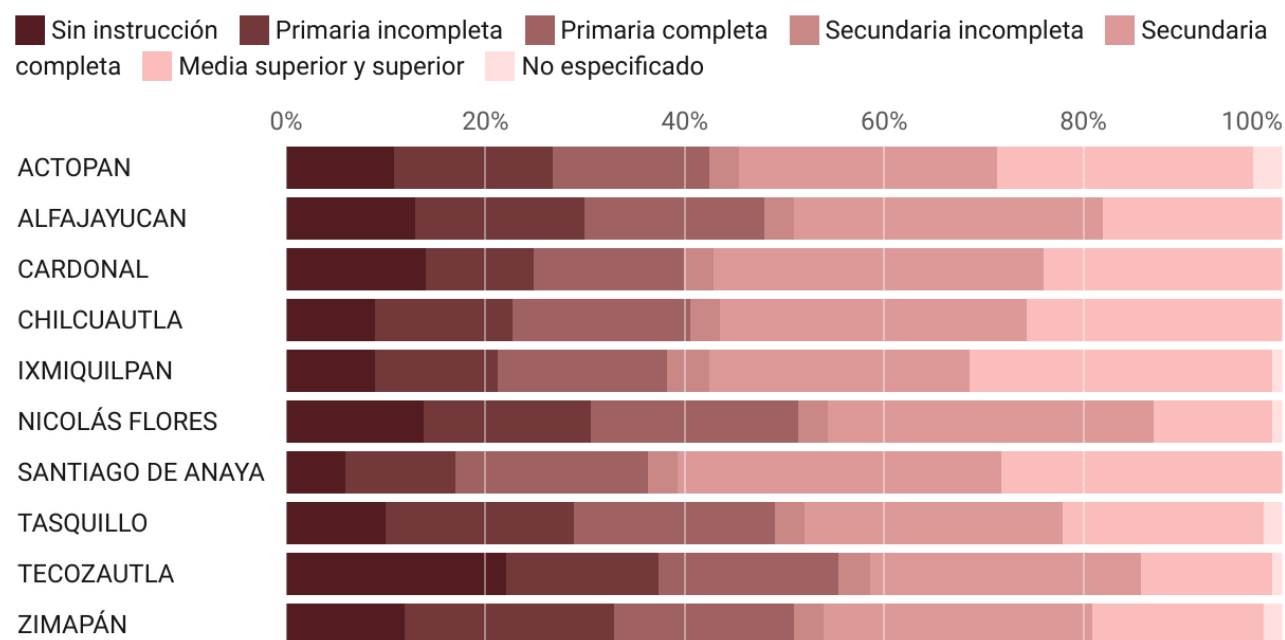
Fuente: Elaboración propia con datos de *Indicadores Socioeconómicos de los Pueblos Indígenas de México 2015* (INPI, 2017).

Aunado a los bajos ingresos, la población indígena de más de 15 años de los municipios que se han referido presenta un bajo nivel educativo. Se observa que la mayor parte de estas personas tienen solo el nivel de educación básica (véase Figura 7).

Esta situación educativa es relevante para el presente estudio, ya que una de las debilidades que se ha identificado en el desarrollo de las empresas en condiciones de ruralidad, es precisamente el bajo nivel educativo de los trabajadores y de la comunidad en general (De Gortari-Rabiela & Santos-Corral, 2016).

Figura 7

Nivel de estudios en la población indígena



Fuente: Elaboración propia con datos de *Indicadores Socioeconómicos de los Pueblos Indígenas de México 2015* (INPI, 2017).

Este marco contextual encaja la realidad de las empresas sociales indígenas, se delimitan aspectos geográficos, lingüísticos e indicadores socioeconómicos que son fundamentales para comprender los factores que influyen en el desarrollo de estas organizaciones. Abordar el contexto es crucial, dado que estas empresas suelen operar en entornos socioeconómicos complejos, marcados por desigualdades, pobreza, acceso limitado a ingresos y barreras educativas.

Capítulo 3. Metodología

Capítulo 3. Metodología

3.1. La TGS¹¹

Dado que el fenómeno que se plantea para este estudio está sujeto a diversos roles, procedimientos, elementos sociales y a un contexto cultural particular, resulta oportuno realizar un abordaje bajo el paradigma sistémico. Ello aunado, a la complejidad y dinamismo que caracteriza a las problemáticas sociales.

La naturaleza interconectada de los problemas sociales demanda un enfoque holístico para su comprensión y resolución. Para ello, es necesario que el investigador social deje de lado los paradigmas reduccionistas y se concentre en un enfoque que integre todas las partes (Espinoza-Montes, 2014). En este sentido, para la realización de esta investigación se propone el diseño de una metodología sistémica, fundamentada en la TGS, que busca principalmente, analizar los fenómenos de manera no descomponible (Bertalanffy, 1989), y que contempla la utilización de lenguaje formal que se nutre de teorías, métodos y metodologías sistémicas con visión holística.

Las diferentes disciplinas de la ciencia moderna han abordado problemáticas bajo una concepción isomórfica¹², que apuntan hacia actitudes en la que se analizan los fenómenos bajo una perspectiva de “totalidad”, es decir, sin descomponer las problemáticas en partes aisladas. Este nuevo enfoque es lo que ha motivado la TGS, misma que surge con el fin de crear principios para los sistemas en general, sin importar la naturaleza de sus partes (Bertalanffy, 1989). En esta tesitura, la TGS constituye un

¹¹ Teoría General de Sistemas.

¹² Similitudes que presentan fenómenos que son distintos, así como las ciencias que estudian estos fenómenos (Bertalanffy, 1989).

conjunto de definiciones y proposiciones interrelacionadas, mediante las cuales se aprecian los fenómenos como un grupo formado por materia y energía, estos grupos son denominados sistemas (ICESI, 1980).

Gigch (2012), describe a los sistemas como un conjunto de elementos relacionados, y establece que bajo el paradigma de la TGS subyacen los siguientes supuestos:

- Son sistemas vivos, dotados de funciones biológicas como nacer, morir o reproducirse;
- Son sistemas abiertos, dado que poseen medio, es decir, posee otros sistemas con los cuales se relaciona, intercambia y comunica;
- Los sistemas están conformados a su vez por subsistemas;
- El sistema total posee sus propias propiedades;
- Presentan complejidad organizada, que implica tratar simultáneamente con un número considerable de factores que están interrelacionados en un todo orgánico (Weaver, 1991).
- Resisten la tendencia a la entropía, derivado de su relación con el entorno (Arnold-Cathalifaud & Osorio, 1998).
- Atienden una visión teleológica, es decir, persiguen un propósito o fin como sistema.

Por tanto, el pensamiento sistémico rompe con los esquemas formales de pensamiento al emplear el juicio intuitivo y se consideran pertinentes para llevar a cabo investigaciones de fenómenos complejos y que tienen como fin identificar relaciones causales que no están sujetas a prueba (Gigch, 2012). Así, la importancia de la TGS recae

en su capacidad para entablar analogías entre las ciencias bio-sociales y el comportamiento de sistemas de actividad humana. Para ello se observa el comportamiento de los sistemas sociales adaptativos (Moreno-Rubio, 2019), que implica la inclusión del contexto en la observación de la situación problemática. En tal sentido, la TGS ha contribuido de manera significativa en el estudio de sistemas sociales, tanto para abordar su complejidad como para proponer mecanismos de mejora.

3.1.1. El Pensamiento Sistémico

En el turismo el pensamiento sistémico integra una parte relevante de la perspectiva científica (Cavalcante-Guimarães *et al.*, 2021), ejemplo de ello lo constituyen los trabajos abordados a través de metodologías sistémicas, tal es caso de Aldianto *et al.* (2020), quienes desarrollaron un modelo conceptual de turismo en una ciudad cultural; en el mismo sentido Fathi *et al.* (2019), identificaron factores que influyen en el segmento de turismo espiritual y Sandfreni & Adikara (2020), estudiaron las partes interesadas en el desarrollo de sistemas de información turística. Adicionalmente, Jakulin (2017), modeló un sistema turístico a través de las perspectivas del área de mercado y Sánchez-García *et al.* (2020), enmarcaron el problema de la asociatividad en las pequeñas y medianas empresas en el sector turístico; por su parte, Novani *et al.* (2019), desarrollaron un modelo de simulación para describir los procesos de co-creación de valor en el turismo de ciudad y Romero-Juárez *et al.* (2018), estudiaron el sistema de responsabilidad social para identificar mecanismos de coordinación y control. Finalmente, la perspectiva de los sistemas también se ha utilizado para precisar y describir los elementos del turismo rural expresado en la propuesta de Varisco (2016). Lo anterior, muestra la gran versatilidad de la teoría en el ámbito turístico.

3.2. La MSS

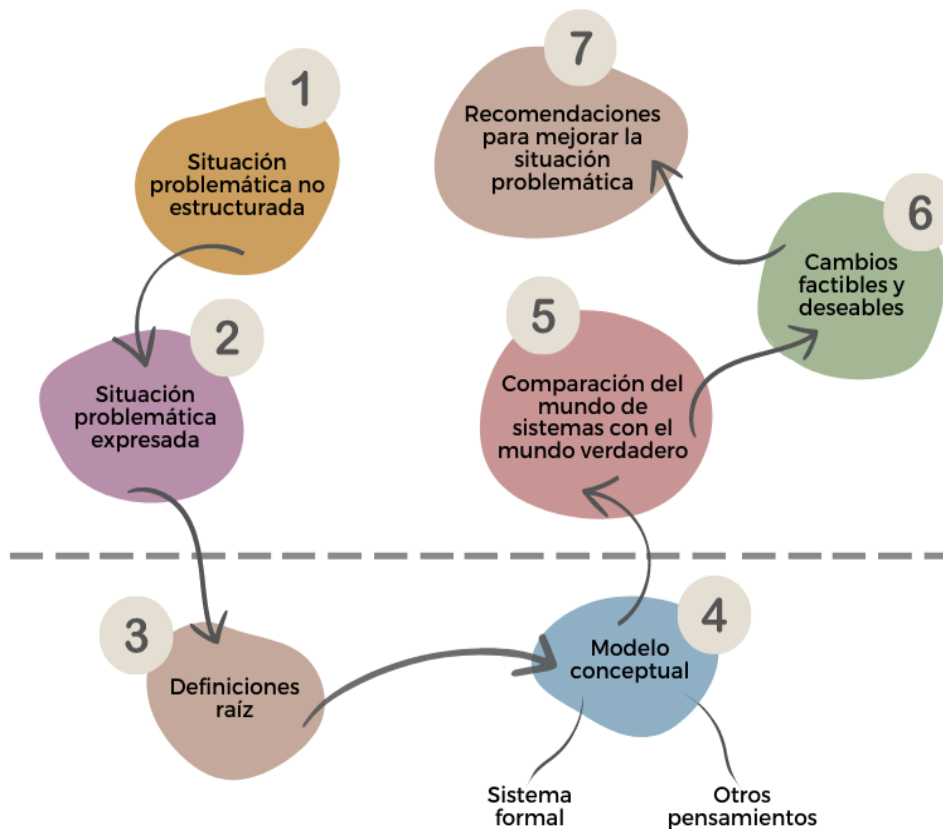
El pensamiento sistémico se ha desarrollado en distintas direcciones, una de ellas es la de los sistemas suaves (Reynolds & Holwell, 2020), son estos últimos los que permiten abordar problemas sociales que no se pueden estructurar plenamente y que interesan para el desarrollo de este diseño metodológico.

La MSS ha sido utilizada como metodología rectora para lograr los objetivos de este trabajo. La MSS fue desarrollada por Checkland (1994), misma que tiene por objetivo organizar situaciones problemáticas de sistemas dinámicos y cambiantes, para describir y mejorar sistemas de actividad humana. No obstante, esta metodología es un proceso flexible que puede ser adaptado a cada situación específica, ha sido desarrollado como un modelo de investigación cualitativa alternativa, uno más adecuado para la investigación social (Checkland & Poulter, 2006). Se trata de una metodología que ha sido utilizada durante las últimas cuatro décadas, con buenos resultados (De la Hoz-Freyte *et al.*, 2013).

La MSS, es un paradigma que busca atender realidades complejas, a través de continuas interacciones entre personas se genera una construcción social cuyo objetivo es comprender la realidad a través de un proceso interpretativo (Jerardino-Wiesenborn *et al.*, 2020). La versión inicial de esta metodología se caracteriza por 7 etapas (véase Figura 8) que conciben en dos mundos, el real y el abstracto. En los estadios 1 y 2 se identifica la situación problemática, en los estadios 3 y 4 se formulan las definiciones raíz y con base en ellas se construye un modelo conceptual, en los estadios 5 y 6 se discute si es factible y deseable el modelo conceptual, y por último, en el estadio 7 se determinan las acciones para mejorar la situación problemática (Checkland, 1999).

Figura 8

La MSS de Checkland



Fuente: Elaborado con base en *La metodología de sistemas suaves en acción* de Checkland (1994).

3.2.1. El enfoque cualitativo en la MSS

Son múltiples las posibilidades de investigación que se dan en las ciencias sociales, depende de los posicionamientos teóricos y metodológicos con los que se acerca a los diferentes fenómenos (Peña-Cuanda & Bolaños-Gordillo, 2009).

La MSS que rige el proceso de esta investigación, se basa en el enfoque cualitativo, particularmente en los principios de la investigación-acción (Jackson, 2011), este tipo de investigación tiene como finalidad resolver problemáticas inherentes a una

colectividad que se desenvuelve en un cierto ambiente (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014). La investigación-acción es un término que fue propuesto por primera vez por el psicólogo alemán Lewin (1946), con el fin de que el investigador social no sea un simple observador, sino que forme parte del de la acción y de los procesos de cambio (Checkland & Poulter, 2010).

El paso crucial de la MSS es la hermenéutica, dado que se concentra en la interpretación o lectura de las normas sociales, el contexto cultural y las cosmovisiones que influyen en las actividades humanas, a fin de comprender una situación problema. Entendiéndose que la interpretación es un proceso subjetivo, que además de percepción u observación, conlleva experiencia y empatía para entender un entramado de hechos experienciales sociales (Huaxia, 2010). En este sentido, el análisis de las opiniones emitidas por los involucrados se presenta como una parte importante para describir la forma en la que se observa el mundo en cada una de las visiones (Khayame & Abdeljawad, 2020); las definiciones y el modelo sirven a su vez como proceso indagatorio sobre la problemática abordada (Luong *et al.*, 2022).

3.2.2. Rigurosidad y validez del enfoque cualitativo

Los métodos cualitativos de investigación surgieron en respuesta a las limitaciones que ofrecían los métodos cuantitativos adyacentes a la corriente positivista, mismos que eran incapaces de abordar la complejidad de los fenómenos sociales (López-Herrera & Salas-Harms, 2009). No obstante, la aceptación de los métodos cualitativos ha generado diversos debates interdisciplinarios sobre cuáles deben ser los criterios de calidad que se deben cumplir, y en este sentido, se han realizado diversos

esfuerzos por establecer guías que garanticen la calidad y el rigor metodológico de las investigaciones cualitativas. Estas guías se fundamentan principalmente en los criterios propuestos por Lincoln & Guba (1985):

1. Credibilidad, se refiere a cómo los resultados de una investigación son verdaderos para las personas que fueron estudiadas y para otras personas que han estado en contacto con el fenómeno investigado.
2. Dependencia, determinada por el nivel de consistencia o estabilidad de los resultados y hallazgos de la investigación.
3. Transferibilidad, se refiere a la posibilidad de extender los resultados del estudio a otras poblaciones.
4. Confirmabilidad, se refiere a la neutralidad de la interpretación, los datos no se encuentran sesgados ni responden a manipulaciones personales (Castillo, 2003; Suárez-Durán, 2007).

La MSS brinda la posibilidad de cumplir con estos criterios, y en este sentido, permite recurrir a la triangulación, un procedimiento que disminuye la posibilidad de sesgos y evidencia las diferentes perspectivas bajo las cuales se puede observar un fenómeno (Okuda-Benavides & Gómez-Restrepo, 2005). Denzin (2007), determinó cuatro tipos de triangulación: a) triangulación de métodos, b) triangulación de investigadores, c) triangulación de teorías y d) triangulación de fuentes de datos. Para esta investigación se empleó la triangulación metodológica, toda vez que la problemática se abordó bajo la perspectiva de la MSS, y de forma complementaria se utilizó la metodología del ARS, lo que ha permitido profundizar en el estudio del fenómeno.

Así mismo, se utilizó la triangulación de fuentes de datos, en virtud de que la recopilación de datos se realizó con distintos actores involucrados, a pesar de que esta investigación tuvo como objeto de estudio a las empresas sociales indígenas, también se realizaron entrevistas (véase Anexo 2 y 3) a los demás agentes involucrados en el entorno ecoturístico local, esto con la finalidad de obtener múltiples perspectivas sobre el fenómeno y dar validez a los datos recabados. Aunado a lo anterior, se utilizaron diferentes fuentes de información: documentos, registros, entrevistas semi-estructuradas y observaciones personales.

Otra herramienta que ha resultado valiosa para dar validez y rigurosidad este trabajo consistió en mostrar las interpretaciones del investigador a expertos el área de desarrollo de capacidades en el turismo de naturaleza, a través de un cuestionario, con el fin de retroalimentar y corregir errores de interpretación en el fenómeno estudiado.

Finalmente, es preciso recalcar que se mantiene una base de datos con las grabaciones de las entrevistas, transcripciones fieles, notas de campo, registros proporcionados por los distintos actores, diagramas elaborados y los análisis realizados a través de Atlas.ti, Netdraw y Unicet.

3.3. Aplicación metodológica

3.3.1. Fases de investigación

En la Tabla 6, se describen los métodos y técnicas específicos que se realizaron en cada uno de los estadios de la MSS, para el logro de las fases de investigación:

Tabla 6*Métodos por fases de investigación*

Fase de la investigación	Estadio MSS	Métodos/Técnicas
Detectar las disfuncionalidades en el proceso de transmisión de recursos, a través de la interpretación de las distintas perspectivas expresadas por los actores del sistema, para elaborar un modelo conceptual.	1. Situación problemática no estructurada	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar entrevistas • Realizar observaciones del entorno físico y social
	2. Situación problemática expresada	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis temático en Atlas.ti • Análisis 1,2 y 3 • Construir dibujo enriquecido
	3. Definiciones raíz	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis CATWOE • Análisis PQR
	4. Modelo conceptual	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar modelo conceptual
Identificar el tipo de recursos a los que se han accedido a través del capital social, por medio del ARS, con el fin de detectar oportunidades para la activación de relaciones.	4.1. Otros pensamientos de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis visual de la red • Cálculo de indicadores: ARS • Análisis de los flujos de conocimientos
Determinar la factibilidad y deseabilidad del modelo conceptual elaborado, mediante la retroalimentación de los actores del sistema, para realizar recomendaciones que permitan generar estrategias para el fortalecimiento del capital social.	5. Comparación del mundo de sistemas con el mundo verdadero	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionamiento del modelo por parte de expertos
	6. Cambios factibles y deseables	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar ajustes al modelo conceptual
	7. Recomendaciones mejorar la situación problemática	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir las recomendaciones pertinentes para mejorar la situación actual

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2. Empresas sociales indígenas participantes

La investigación cualitativa funciona mejor con muestras pequeñas, toda vez que se ocupa de la comprensión profunda de un tema o fenómeno. No le interesa la cantidad, sino el qué, en virtud de que no tiene como fin una generalización como lo hace la ciencia positivista. En este sentido, para la selección de las unidades de análisis se empleó el muestreo por conveniencia, mismo que permite a los investigadores acceder a individuos que están dispuestos a participar en un estudio (Liamputtong, 2020).

En concordancia con lo anterior, para este estudio se tuvo la participación de cuatro empresas indígenas dedicadas al turismo de naturaleza y que están ubicadas en el Valle del Mezquital, en el Estado de Hidalgo, México, las cuales emplean su riqueza natural como una alternativa para el desarrollo de la comunidad. A efecto de mantener la confidencialidad, para este estudio se han denominado empresa (E1), empresa (E2), empresa (E3) y empresa (E4), sus características se pueden apreciar en la Tabla 7.

En la empresa (E1), normalmente laboran 4 personas: 3 empleados y el presidente del consejo de administración. Antes de entrar a laborar al centro ecoturístico, los empleados eran jornaleros en el campo y ayudantes de albañilería, estaban interesados en emigrar a Estados Unidos en busca de oportunidades laborales, cuando los convencieron de incorporarse al ecoturístico. Por su parte, el presidente del consejo de administración se ha dedicado a la reparación de máquinas y al comercio.

Tabla 7*Empresas sociales indígenas participantes*

ID	Servicios que presta	Fecha de creación	Tipo de sociedad	No. de Socios
E1	Ecoturismo	2018	Cooperativa	8
E2	Ecoturismo/Aventura	2002	Cooperativa	150
E3	Aventura	2018	Cooperativa	67
E4	Ecoturismo/Aventura	2016	Cooperativa	205

Fuente: Elaboración propia.

La dirección de la empresa (E2), está a cargo de un Comité que cambia cada 3 años, este Comité está integrado por 10 personas, que son las encargadas de atender todas las actividades del parque, por ejemplo: hay una persona con la responsabilidad de preparar los alimentos, una a la que le corresponden las actividades de limpieza, alguien que está encargado de las cabañas y otros que se encargan de recibir directamente al turista. El actual presidente del comité es un profesor jubilado, pero la mayor parte de los ejidatarios son campesinos, son pocos los que tienen alguna profesión, la mayoría de gente siempre se ha dedicado al campo.

Las actividades de la empresa (E3), las dirige una comitiva conformada por 6 personas: presidente, secretario, tesorero y sus suplentes. Además, laboran operadores, que son las personas encargadas de prestar los servicios de turismo de aventura, los cuales perciben una pequeña retribución económica por la prestación de sus servicios. En esta comunidad se dedican principalmente a las artesanías elaboradas con fibra de

lechuguilla y al bordado de prendas, también es común que miembros de la comunidad emigren a Estados Unidos.

Al frente de la empresa (E4), está una mesa directiva integrada por 7 personas, llevan en el cargo 5 años, desde que se constituyeron como empresa. Aunque todos los socios del parque participan en las faenas, son solo dos mujeres las que laboran de planta, una de ellas es Técnico en Turismo, mientras que la otra joven que apoya estudió hasta la secundaria. En general, la gente de esta comunidad se dedica al campo trabajando como jornaleros, otras personas se emplean en la construcción y en su mayoría emigran a Estados Unidos.

3.3.3. Recolección de información

La recolección de información (trabajo de campo) se realizó en dos etapas:

Etapas

Etapas

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a las cuatro empresas sociales indígenas del Valle del Mezquital (E1, E2, E3 y E4). Adicionalmente y con el fin de conocer las distintas visiones que se tienen sobre el fenómeno, se entrevistaron a actores involucrados en el sistema de turismo de naturaleza de esta región: servidores de las presidencias municipales de Ixmiquilpan y Alfajayucan, personal del Centro Coordinador para el Desarrollo Indígena de Ixmiquilpan perteneciente al INPI, una empresa de promoción turística en el Valle del Mezquital y una empresa social indígena ya consolidada en la región.

Figura 9

Entrevistas a empresas sociales indígenas



Fuente: Fotografías tomadas durante el trabajo de campo.

Dado que las mejores prácticas de esta metodología se han caracterizado por integrar tantas perspectivas como sean posibles sobre la problemática, de acuerdo con los diferentes roles que tienen los actores del sistema (Checkland, 1999), y como parte

de la inmersión en el contexto, se acompañó como observador en el proceso de constitución de un nuevo centro ecoturístico, así mismo, se asistió como observador a un recorrido por las principales empresas ecoturísticas del municipio de Alfajayucan.

Para estas entrevistas se diseñaron instrumentos (véase Anexo 1), dirigidos a identificar las características generales de estas organizaciones y el contexto en el que se desenvuelven, además, conocer con qué actores se relacionan, los apoyos/conocimientos relacionados con las capacidades empresariales que han recibido de parte de estos actores, así como, qué hace falta para hacer más efectivo el proceso de desarrollo de capacidades. La aplicación de entrevistas se realizó entre los meses de diciembre del año 2021 y marzo del año 2022 (véase Figura 9).

Etapas 2

Para esta etapa se previó la discusión del “Modelo conceptual para el desarrollo de capacidades empresariales”, por parte de expertos en el Turismo de Naturaleza en la región, por lo que se diseñó como instrumento (véase Anexo 4), un formulario en Google Forms que explicaba brevemente la problemática y la finalidad operativa del modelo conceptual planteado, así como los hallazgos previos. Dentro del instrumento también se incluyeron preguntas con escala de Likert para facilitar el análisis de las posturas, para finalizar, se les dio la oportunidad de emitir sus comentarios y opiniones.

Con la finalidad de garantizar una adecuada comprensión del modelo, se realizaron sesiones presenciales para explicar a detalle la finalidad y alcance de la investigación (véase Figura 10) y posteriormente contestaron el formulario. Este cuestionario estuvo disponible del 22 de febrero al 06 de marzo de 2023.

Figura 10

Discusión del modelo



Fuente: Fotografías tomadas durante el trabajo de campo.

Este capítulo metodológico resulta fundamental, ya que describe detalladamente el proceso de investigación llevado a cabo. Respalda la rigurosidad y la validez de la MSS, y proporciona un desglose de las tres fases seguidas durante el estudio. Además, se ofrece una explicación detallada de las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos, garantizando con ello, la consistencia de la información obtenida.

Además, se presentan las empresas que fueron objeto de este estudio, lo cual enriquece el análisis y resalta la relevancia práctica y aplicada de los resultados obtenidos. En conjunto, este capítulo sirve para comprender el rigor y la profundidad del enfoque metodológico utilizado, y sienta las bases sobre las cuales se sustentan las conclusiones del trabajo.

Capítulo 4. Funcionamiento del capital social en la empresa social indígena

CAPÍTULO 4. Funcionamiento del capital social en la empresa social indígena

4.1. Fase uno

En el Capítulo 4. Funcionamiento de capital social en la empresa social indígena, se presenta la primera fase de los resultados, en este apartado se abordan los primeros 4 estadios y se emplean los propios métodos que ofrece la MSS. El propósito de esta fase consistió en determinar las relaciones de la empresa social indígena dedicada al turismo de naturaleza que se ubica en el Valle del Mezquital y resaltar las disfuncionalidades generadas en el proceso de transmisión de conocimientos enfocados al desarrollo de capacidades empresariales, con la finalidad de diseñar un modelo conceptual que ayude a resarcir estas disfuncionalidades.

Para esta fase se utilizó la información recolectada a través de los Anexos 1, 2 y 3, y se procedió a su transcripción y análisis temático, mediante Atlas.ti, con la finalidad de clasificar la información.

4.2. Situación problemática no estructurada

Es una etapa en la que el investigador percibe controversias en una situación específica que demanda atención (Jackson, 2011). Para este trabajo, la situación problemática se detectó a partir del acercamiento del cuerpo académico y estudiantil de la UTMV¹³ con la realidad que viven las distintas empresas turísticas de la región, y con base en ello, se diseñó y ejecutó el trabajo de campo.

¹³ Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital.

4.3. Situación problemática expresada

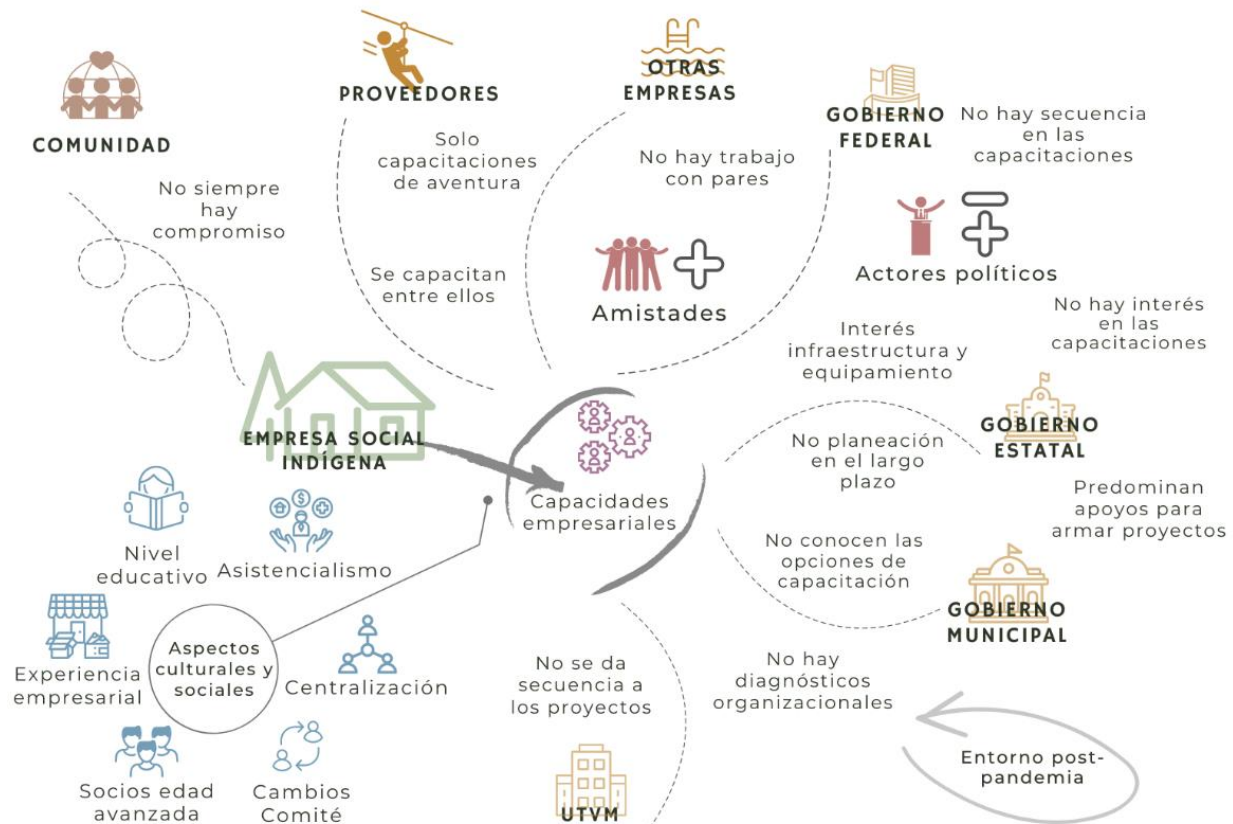
Es una etapa de expresión, mediante la cual se construyen dibujos enriquecidos de la situación en la que es percibida una problemática, en esta fase inicial de análisis se registran, de forma neutral, los elementos relacionados con la estructura y el proceso a estudiar. La estructura puede ser examinada en términos físicos, jerárquicos, relacionales, de información o comunicación, mientras que el proceso puede ser analizado en función de las actividades que se realizan, el clima inherente a la relación entre la estructura y el proceso, lo que es también una característica clave para el estudio de las situaciones problemáticas (Checkland, 1999). La creación de dibujos enriquecidos no está sujeta a ninguna norma específica, sino que está sujeta a la finalidad y capacidades del investigador. Es posible destacar en estos dibujos los conflictos y cuestiones a estudiar.

Además, el dibujo se puede enriquecer con un análisis de carácter cultural, en este caso mediante a) Análisis del sistema social, que se centra en los roles sociales, normas y valores, y b) Análisis del sistema político, que busca expresar cómo el poder es obtenido y utilizado (Jackson, 2011).

Así, en la Figura 11, se observa la visión enriquecida del capital social extracomunitario e intercomunitario, mediante los cuales la empresa de turismo de naturaleza del Valle del Mezquital puede adquirir conocimientos para el desarrollo de sus capacidades, se enfatizan las disfuncionalidades percibidas en este proceso, así como los aspectos sociales, culturales y políticos adheridos al sistema.

Figura 11

Visión enriquecida del capital social extracomunitario e intercomunitario



Fuente: Elaboración propia.

Enseguida se definen los sistemas observados y sus disfuncionalidades a partir de la visión de los actores integrados en la situación problema.

4.3.1. Sistema social

Con relación a los aspectos culturales y sociales que pueden afectar el proceso de transmisión de conocimientos, se detectaron los siguientes:

1. Predomina una cultura de asistencialismo dentro de estas empresas.

2. Las empresas normalmente se administran mediante un Comité que es elegido por la comunidad y que está al frente de la empresa por periodos de 3 años aproximadamente, esta situación genera alta rotación del personal.
3. La experiencia empresarial previa que tienen la comunidad puede generar ventajas, sin embargo, esto no se observa en todas las organizaciones y ello implica que realicen actividades prácticamente desconocidas.
4. Gran parte de las personas que forman parte de la empresa tienen un bajo nivel académico y ello puede hacer más tardado el proceso de aprendizaje y de desarrollo de capacidades.
5. Son personas de edad avanzada quienes constituyen legalmente las organizaciones y no siempre se permite la participación de sus hijos o de personas jóvenes, quienes se sienten ajenos al desarrollo turístico.
6. En algunas organizaciones, las personas que están al frente son las únicas que toman las capacitaciones y no las socializan.

4.3.2. Sistema político

Pertenecer a algún partido político puede ser determinante para que estas empresas accedan a los apoyos del gobierno, es común que los candidatos o gobernantes colaboren con las comunidades que pertenecen a sus mismos partidos políticos. Por su parte, las empresas que pertenecen a partidos políticos distintos o que no tienen relación con algún actor político se ven afectadas. También, se identificó que hay amistades que los conectan con otras organizaciones, para asesorías, cursos y otros apoyos.

Por otro lado, se observa que las empresas que se llevan bien con su comunidad se desarrollan con mayor facilidad, ya que todos colaboran y se sienten comprometidos, sin embargo, en algunas comunidades las relaciones son tensas y eso dificulta el crecimiento de la organización.

4.3.3. Disfuncionalidades del sistema

- Las empresas están concentradas en obtener recursos financieros para construir y equipar sus espacios, esta situación genera que en muchas ocasiones acepten todos los proyectos que el gobierno les ofrece, aunque no sean *ad hoc* a sus intereses en el largo plazo.
- Las presidencias municipales los apoyan con la estructura de proyectos para ingresarlos al INPI y que accedan a recursos federales, también tratan de acercarles orientación en su proceso de promoción, diseño de imagen corporativa, certificaciones, entre otros. No obstante, estas empresas no siempre están interesadas en recibir asesorías o capacitaciones.
- La SECTURH¹⁴ tiene una oferta de capacitación turística gratuita, que brinda diversas opciones que pueden coadyuvar al desarrollo de capacidades empresariales en estas organizaciones, por ejemplo: calidad en el servicio, atención al turista, satisfacción del cliente, virus de la actitud, trabajo en equipo, marketing por redes sociales (SECTUR, 2021). Sin embargo, los que están al frente de las empresas no están enterados de la oferta.

¹⁴ Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Hidalgo.

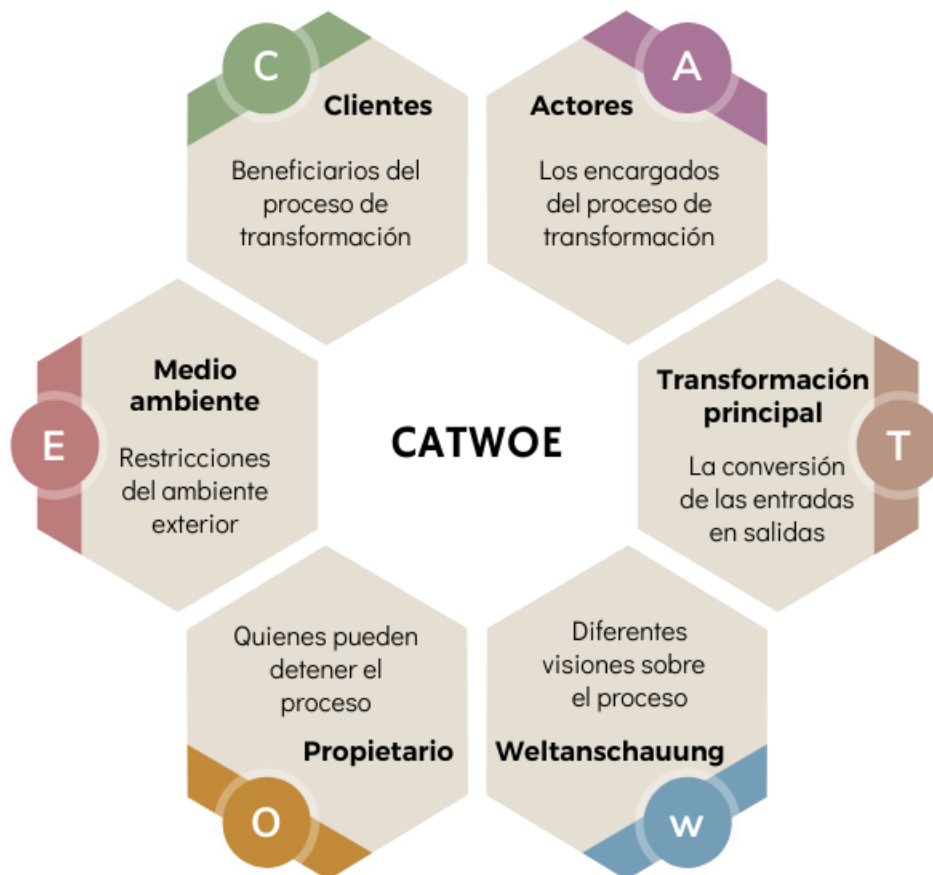
- Las empresas no dan un seguimiento a los cursos y capacitaciones tomadas, esto se debe principalmente a los continuos cambios en sus Comités.
- Las empresas no identifican qué capacidades empresariales son las que necesitan, y por ende no están en busca de capacitaciones de esta índole.
- Las empresas dan prioridad al desarrollo de capacidades relacionadas con actividades de aventura como Rappel y Tirolesa, sin embargo, pudieran tener debilidades al respecto, toda vez que tienen una alta rotación y se quedan sin personal certificado para realizar las actividades, por lo que dejan parado el equipo, o en otros casos, se capacitan entre ellos, sin la certeza de que las habilidades adquiridas sean las adecuadas.
- Con relación a los apoyos y asesorías que reciben de la UTVM hay buena aceptación, coinciden en que los estudiantes tienen buenas ideas y que sus aportaciones son útiles. No obstante, les gustaría más acercamiento y compromiso, ya que en ocasiones los estudiantes diseñan servicios, pero no los capacitan para replicarlos, o bien, los estudiantes se olvidan de los proyectos una vez que terminan su cuatrimestre. Así mismo, como académico de la UTVM se ha detectado que las propuestas que se ofrecen a estas empresas no siempre corresponden a un diagnóstico particular, sino que se fundamentan en los contenidos temáticos de las asignaturas y dejan de lado sus prioridades.
- La mayoría de estas empresas no forman parte de alguna red formal, son solo 2 las que se han adherido a la asociación de balnearios de Ixmiquilpan, una red que les permite acceder a diversos apoyos y a conocimientos.

4.4. Definiciones raíz de sistemas relevantes

Con los resultados anteriores se procedió a desarrollar las definiciones raíz. Estas definiciones son descripciones concisas y construidas sobre un sistema de actividad humana que establecen la esencia de un sistema y que ayuda a superar las disfuncionalidades detectadas. Una definición raíz debe hacer explícitos cada uno de los elementos CATWOE (véase Figura 12).

Figura 12

CATWOE



Fuente: Elaborado con base en *Systems Thinking: Creative holism for managers* (Jackson, 2011).

El CATWOE es una herramienta conceptual de la metodología que ayuda a dar sentido a la forma en la que interactúan las partes (Paucar-Caceres *et al.*, 2022), cuyas siglas están en inglés y alemán, y representan los elementos que intervienen en la situación problemática: clientes, actores, transformación principal, visiones (weltanschauung), propietario y el medio ambiente (Checkland, 1999).

Con base en estas premisas y las disfuncionalidades detectadas, a continuación, se presentan los elementos que definirán el sistema:

Clientes: son las empresas sociales indígenas, dado que el desarrollo de capacidades empresariales las beneficia directamente, es una herramienta que favorece su ventaja competitiva.

Actores: son quienes proveen al sistema de conocimientos.

1. Presidencias municipales
2. Gobierno Estatal, a través de la SECTURH y la SEDAGROH¹⁵
3. Gobierno Federal, a través del INPI y de la CONAFOR¹⁶
4. Otras empresas del Valle del Mezquital
5. Proveedores de equipo
6. UTVM

Transformación principal: Los actores del sistema poseen conocimientos que son transferidos mediante las relaciones extracomunitarias e intercomunitarias hacia las

¹⁵ Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Gobierno del Estado de Hidalgo.

¹⁶ Comisión Nacional Forestal.

empresas sociales indígenas para el desarrollo de sus capacidades empresariales. Esta transformación de sistema se observa en la Figura 13.

Figura 13

Transformación principal del sistema



Fuente: Elaboración propia.

Weltanschauung: Los participantes tienen diferentes visiones sobre las disfuncionalidades, a continuación, se presenta en la Tabla 8 un contraste de perspectivas.

Propietario: Sistema de turismo de naturaleza del Valle del Mezquital.

Tabla 8*Contraste de visiones*

Visiones	Empresas sociales indígenas (clientes)	Actores
Apoyos gubernamentales	El gobierno no nos apoya	Se les apoya, pero minimizan los apoyos, ellos quieren dinero
	El gobierno nos tiene que apoyar, es su obligación	Los recursos son escasos, no se les puede dar todo que necesitan
Capacitaciones recibidas	No hemos recibido ninguna capacitación formal	Sí han recibido cursos y capacitaciones, pero cambian de Comité y no saben qué capacitaciones se han recibido
	No tenemos recursos para asistir a las capacitaciones, tenemos que trabajar	Es que quieren todo regalado
Cursos y capacitaciones que se ofrecen	No conocemos el catálogo de cursos	Los cursos están disponibles para los que los quieren tomar. Solo se los dan a la asociación de balnearios
Participación de los jóvenes	Estos proyectos se crean con el fin de que la gente joven se emplee	Los jóvenes no participan, no se sienten identificados con la empresa
Proyectos de la UTVM	Nos gustaría que mandaran estudiantes	Los estudiantes se postulan para hacer sus estadías en destinos foráneos
Adherirse a redes de colaboración	No tenemos recursos para formar parte de la asociación de balnearios	No quieren invertirle

Fuente: Elaboración propia.

Ambiente:

1. A pesar de que las expectativas apuntan hacia un crecimiento de las preferencias de los viajeros hacia entornos rurales, se trata de un mercado no consolidado en México (Barrientos *et al.*, 2020).
2. Las empresas se encuentran ante un escenario post-pandemia, después de que la pandemia mundial causada por el COVID-19 los forzó a suspender prolongadamente sus actividades y a buscar otras alternativas para subsistir.
3. El mercado turístico es altamente competitivo, las organizaciones están en continua búsqueda de estrategias para atraer turistas (Echeverri-Rubio & Castañeda-Betancur, 2018).

Dado el análisis anterior se presentan a continuación los sistemas relevantes:

Sistema de diagnóstico

El subsistema de diagnóstico de capacidades tiene como finalidad identificar las oportunidades de formación empresarial relacionadas con la gestión administrativa, la gestión financiera, la gestión de recursos humanos, las habilidades tecnológicas y las habilidades en ventas.

Sistema de capacitaciones

El subsistema de capacitaciones se concibió para fortalecer las capacidades empresariales mediante el diseño de cursos y capacitaciones que atiendan esas necesidades específicas que se detectaron en el diagnóstico, considerando las características sociales de los participantes que pueden influir en el proceso de

enseñanza-aprendizaje, tales como el nivel educativo predominante en la comunidad, la edad de los participantes y las formas en que se organizan.

Sistema concientización

El subsistema de concientización tiene como fin persuadir a los colaboradores de estas organizaciones sobre la importancia que tiene el desarrollo de capacidades empresariales; es decir, socializar cómo a través del desarrollo de estas capacidades es posible afrontar los retos que impone un sector tan competitivo como lo es el turístico.

Sistema de integración de pares

El subsistema de integración de pares pretende incentivar la creación de redes de colaboración que permitan compartir, entre pares, experiencias de gestión empresarial exitosas e intercambiar nuevas ideas que beneficien el desempeño organizacional. Así mismo, a través de estrategias comunes, posibilitar el acceso a cursos y capacitaciones que les ayuden a superar la falta de habilidades y conocimientos que caracterizan a estas empresas sociales indígenas.

Sistema de desarrollo interno

El subsistema de desarrollo interno se propone con el objetivo de diseñar planes de profesionalización que permitan mejorar las habilidades y conocimientos de los colaboradores, de conformidad con los objetivos de largo plazo de cada empresa. El proceso de profesionalización se debe entender como un proceso de crecimiento, que precisa documentarse para evitar que la organización pierda la secuencia a pesar de la alta rotación de personal que las caracteriza.

4.5. Modelo conceptual

En los sistemas suaves, un modelo conceptual no evoca a una representación del mundo real como se hace en las ciencias naturales, sino que muestran actividades relevantes para debatir sobre el mundo real y son utilizados en procesos de aprendizaje cíclicos; son válidos ante a un conjunto de principios que definen a una construcción intelectual específica (Stowell, 2020). La actividad global del sistema expresado en el modelo conceptual debe ser acorde al "número mágico" de Miller, que establece que se deben determinar 7 ± 2 actividades que logren el objetivo de la transformación (Checkland & Poulter, 2020).

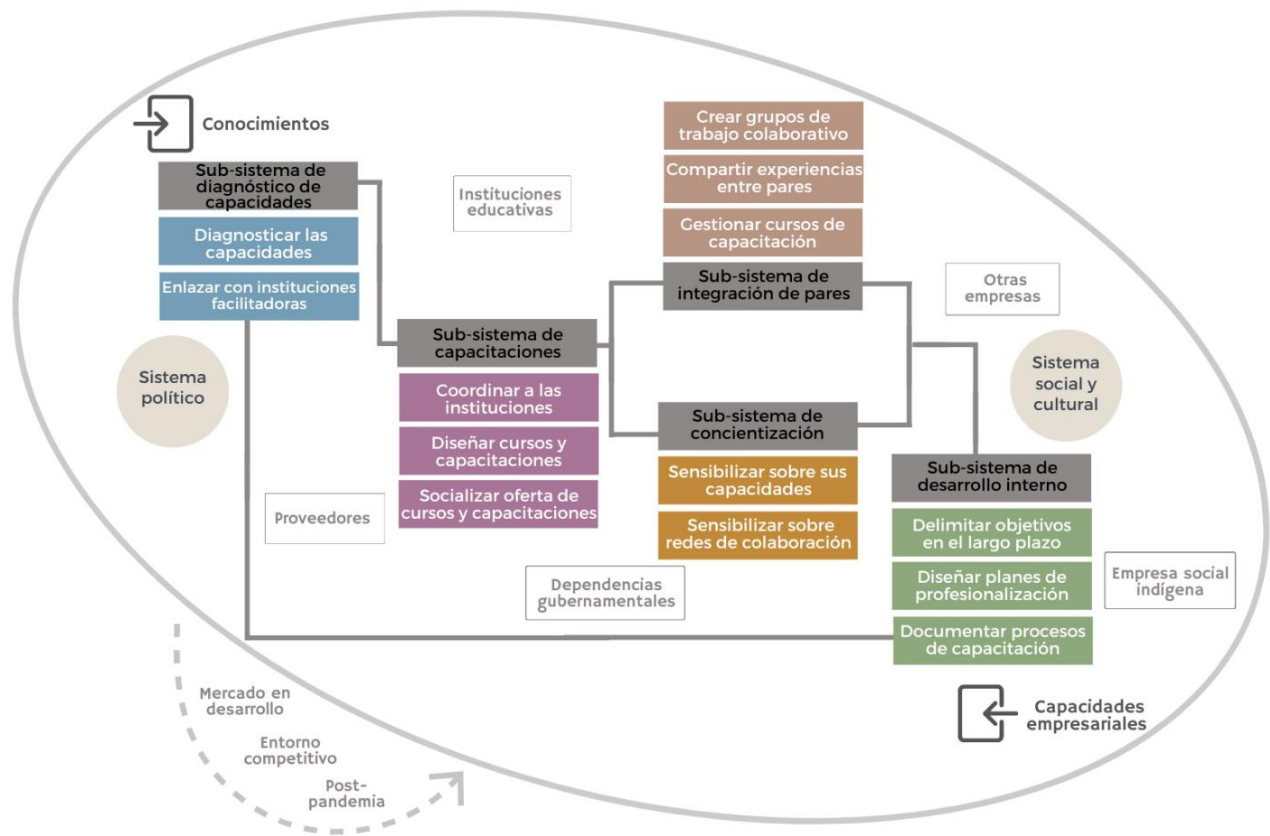
Así, en la Figura 14 se muestra el modelo conceptual propuesto, mismo que fue construido con base en los sistemas relevantes que se determinaron, por tanto, está conformado por cinco subsistemas o actividades necesarias para lograr el objetivo, que consiste en el desarrollo de capacidades empresariales. En este modelo, se observa de manera implícita el capital social del sistema de turismo de naturaleza del Valle del Mezquital, que son todos esos conocimientos potenciales que pueden ser provistos por los actores del sistema: instituciones gubernamentales, educativas y empresariales. Estas instituciones proveedoras de conocimientos de las empresas sociales indígenas deben considerar los sistemas culturales inherentes, que se refieren al contexto social y político de los clientes.

Este sistema está construido con base en las diferentes perspectivas que tienen los actores y servirá de base para un debate posterior que permitirá analizar qué tan viable es este modelo en la realidad. La intención es ofrecer, al final, una serie de

acciones asequibles, para lograr una empresa social indígena más preparada para enfrentar las presiones de un ambiente competitivo.

Figura 14

Modelo conceptual para el desarrollo de capacidades empresariales



Fuente: Elaboración propia

4.6. Hallazgos

Las empresas de turismo de naturaleza indígenas del Valle del Mezquital se encuentran inmersas en un sistema no formal en el cual se unen las instituciones gubernamentales, el sector académico y otras organizaciones empresariales. A través del capital social externo, tienen la posibilidad de acceder a recursos tangibles e intangibles. Además, gracias a esta red, pueden obtener asesorías, cursos, capacitaciones y certificaciones que les permiten adquirir conocimientos para el desarrollo de sus capacidades empresariales.

Derivado de ello, se ha creado un modelo conceptual que tiene como fin solventar algunas de las disfuncionalidades actuales del sistema, principalmente la falta de coordinación entre todos los actores del sistema, la poca conciencia con respecto de los beneficios que se obtendrían del desarrollo de estas capacidades, así como la casi nula colaboración que hay entre pares.

Capítulo 5. Las redes de la empresa social indígena

CAPÍTULO 5. Las redes de la empresa social indígena

5.1. Fase dos

Dado que la MSS, en el estadio cuatro, abre la posibilidad de recurrir a otros pensamientos de sistema, para esta fase se empleó el ARS.

Al igual que la MSS, el ARS ha crecido en los últimos años como una metodología antítesis al reduccionismo, ya que ha sido adecuada para abordar problemáticas sociales al analizar el todo y no piezas individuales. El ARS aborda los sistemas complejos utilizando métodos conexionistas, a partir del principio de sistema holístico e irreductible (Turner & Baker, 2019).

La MSS y el ARS son metodologías que han sido abordadas de manera conjunta en investigaciones anteriores, lo que sugiere que estas metodologías son compatibles y pueden usarse de forma complementaria. Por ejemplo, en un estudio sobre los factores para fomentar la sostenibilidad organizacional en las PYMES¹⁷ turísticas se emplea como metodología marco la MSS y la ARS para darle forma al problema e identificar relaciones o aspectos problemáticos durante los primeros 2 estadios (Núñez-Ríos *et al.*, 2020), en otro estudio sobre el comercio en la Zona Franca de Chabahar, se analiza la producción, los servicios y actores utilizando la metodología MSS y a través del ARS se analiza la situación de la red de comunicación entre estas organizaciones (Saghafi *et al.*, 2020).

5.2. El ARS

Partiendo de que la economía indígena está fundamentada en las relaciones sociales y en la colectividad (Mika *et al.*, 2019), se refuerza la pertinencia de emplear la

¹⁷ Pequeñas y Medianas Empresas.

metodología del ARS, misma que permite analizar las formas en que las organizaciones están conectadas, con el objetivo profundizar en las estructuras sociales que subyacen a los flujos de conocimiento o información (Zhang *et al.*, 2023).

El ARS es una herramienta ampliamente utilizada en las ciencias sociales, entre las líneas de investigación que lo han empleado, destaca el estudio del capital social, que se ha centrado en comprender cómo las conexiones sociales de una entidad afectan sus oportunidades y limitaciones (Borgatti *et al.*, 2014). A continuación, se presentan las características que definen el paradigma del ARS a través de 4 estrategias, de conformidad con Freeman (2012):

1. Parte de la intuición estructural de la existencia de lazos que ligan a actores sociales;
2. Está basado en información empírica sistemática;
3. Hace uso de imágenes gráficas;
4. Utiliza modelos matemáticos y computacionales.

La teoría de grafos ha sido muy útil para el desarrollo del ARS, en primer lugar, porque provee vocabulario para denotar las propiedades de las estructuras sociales, además de que brinda operaciones matemáticas que permiten cuantificar y medir dichas propiedades, y finalmente, permite generar representaciones de las estructuras sociales (Wasserman & Faust, 1994). Bajo este enfoque, una red social hace referencia a un conjunto de nodos (puntos) que están unidos por vínculos (líneas) que representan una relación específica. Normalmente, las relaciones que se estudian con las redes sociales corresponden a individuos humanos, sin embargo, también pueden analizarse individuos

no humanos como son animales o bien, grupos como países, organizaciones, entre otros (Freeman, 2012).

Para este trabajo, los actores son las organizaciones o personas que representan a un agente en el entorno ecoturístico local y que estarán representados gráficamente por nodos:

1. Empresas sociales indígenas
2. Presidencias municipales
3. SECTURH
4. SEDAGROH
5. INPI
6. CONAFOR
7. Otras empresas del Valle del Mezquital
8. Proveedores
9. UTVM
10. Políticos
11. Amistades

5.2.1. Redes egocéntricas

En virtud de que se pretende analizar el funcionamiento del sistema en el que está inmersa la empresa social indígena, se estima oportuno elaborar redes egocéntricas, es decir, redes que estén centradas en el actor principal (empresas). Para lograrlo se requirió que el instrumento de recolección de información contemplara los siguientes cuatro apartados (véase Anexo 1):

1. Preguntas para obtener información sobre el ego;
2. Preguntas para conseguir nombres de alters e información relacionada con ellos;
3. Preguntas para determinar las relaciones entre el ego y sus alters;
4. Preguntas para establecer las relaciones entre los alters (Teves & Cueto, 2020).

5.2.1.1. Análisis cualitativo

Para iniciar se recomienda proceder con el análisis cualitativo, que consiste en construir una representación visual de la red, y realizar un análisis a partir de lo siguiente:

- Atributos de los nodos

Ayudan a diferenciar a los nodos unos de otros; se pueden crear atributos de diferentes tipos y pueden ser variables binarias, nominales, ordinales y cuantitativas continuas (Aguilar-Gallegos *et al.*, 2017).

- Atributos de los vínculos

Permite identificar la frecuencia o intensidad de una relación, se puede representar a través del grosor de las líneas (Aguilar-Gallegos *et al.*, 2017).

Además, dentro del cuestionario, se generaron preguntas para identificar el tipo de información y los conocimientos que fluyen a través de las redes.

5.2.1.2. Indicadores

Considerando que el volumen de capital social que posee un agente dado depende del tamaño de la red de conexiones que puede movilizar eficazmente (Bourdieu, 1986), se hace oportuno emplear los siguientes indicadores para medir el capital social correspondiente a las redes:

1. Tamaño de la red: la suma de todos los nodos que conforman la red (Velázquez-Álvarez & Aguilar-Gallegos, 2005).
2. Densidad: corresponde al número de vínculos existentes como proporción del número de vínculos posibles (Borgatti *et al.*, 2018).
3. Grado del nodo focal: número de conexiones directas que tiene el nodo focal (Kuz *et al.*, 2016).
4. Características relacionales, entre ellas la frecuencia con la que el ego recurre a los alters para obtener información y conocimientos (Rodríguez-Treviño, 2013).

5.2.2. Aplicación metodológica

Una vez clasificada la información en Altas.ti, se construyeron matrices idénticas, que como su nombre lo indica, el número de actores en columnas y filas es idéntico (Betancur & Murcia, 2019). A partir de estas matrices, se procedió a estructurar gráficos en Netdraw y se calcularon indicadores de red en UCINET 6. Ucinet cuenta con una gran cantidad de métricas que se pueden utilizar para caracterizar redes completas y posiciones de nodos dentro de redes (Borgatti *et al.*, 2014).

Las técnicas de medición de las redes egocéntricas difieren de las empleadas para el análisis bajo un enfoque sociocéntrico. Bajo esta perspectiva, se calculó el tamaño de la red, como el número de alters con los que el ego está directamente conectado (Analytic Technologies, 2010). Por otro lado, el cálculo la homofilia/heterofilia se realizó mediante el índice *EI* desarrollado por Krackhardt & Stern (1988):

$$E - I \text{ index} = \frac{EL - IL}{EL + IL} (1)$$

Donde, *EL* representa el número de lazos externos, es decir, el número de lazos que el ego tiene con una categoría diferente de los suyos, *IL* representa el número de lazos internos, es decir, el número de lazos que el ego tiene con los actores en la misma categoría en la que se encuentran. La suma $EL + IL$ es el total número de lazos o grado de ego (Crossley *et al.*, 2015). Una puntuación de +1 significa que el ego solo tiene vínculos con alters de diferentes categorías, lo que muestra perfecta heterofilia.

El diseño de la red se realizó a partir de la clasificación de capital social propuesto, se asignó un atributo a los nodos que ayudara a diferenciar el tipo alters con los que interactúa el ego. Así, en la Tabla 9, se aprecian los valores categóricos asignados de conformidad a las características de cada nodo.

Tabla 9

Atributos de los nodos

Tipo de nodo	Descripción	Valor categórico
Empresas sociales	Empresas de base comunitaria y cooperativas	1
Empresas privadas	Organizaciones con capital privado	2
Gobierno	Organismos gubernamentales municipales, estatales y federales	3
Asociaciones	Asociaciones formales de empresas	4
Organizaciones educativas	Instituciones de educación (de básico a superior)	5
Asesores técnicos	Personas físicas que les brindan asesorías y capacitaciones	6
Gestores	Personas físicas que les apoyan para acceder a recursos	7

Fuente: Elaboración propia.

Los vínculos de una red pueden ser directos o indirectos (Barabási, 2016), dado que para esta investigación solo interesa identificar las aportaciones que han realizado las organizaciones externas a las empresas sociales indígenas del Valle del Mezquital, se construyó una red con vínculos indirectos, es decir, no contiene arcos: todas sus líneas son aristas (De Nooy, 2009). Otra consideración es que se asignaron pesos únicos a los enlaces, es decir, se configuró una red ponderada (Barabási, 2016).

Para lograrlo, se analizó el número de veces que los egos hacían referencia a los alters durante la entrevista, dado que se evidenció que los egos hacen referencia con mayor insistencia hacia los alters que más los han acompañado durante la gestión de sus organizaciones, se trata de eventos y no de estados, es decir, pueden contabilizarse según su frecuencia de ocurrencia y no por la intensidad o la fortaleza de la relación (Teves & Cueto, 2020). Lo anterior, sin perder de vista que el peso asignado expresa cuantitativamente los apoyos recibidos que se perciben subjetivamente por parte del ego.

5.3. Tamaño y composición de la red

Las características básicas de las redes construidas se pueden observar en la Tabla 10, en ella se indica el número de nodos, el tamaño, así como, el grado de homofilia-herterofilia.

Se identifica que las redes de estas organizaciones son pequeñas, especialmente la red de la empresa (E1). Además, se observa que las organizaciones (E1), (E2) y (E3) tienen redes heterogéneas, solo la (E4) tiene una red homogénea porque está compuesta mayoritariamente por organizaciones que también son sociales. En la entrevista con el líder de esta organización, se explicaba el gusto por compartir

experiencias con una organización específica porque “son como nosotros, también toman pulquito”, eso denota la afinidad que sienten por actores que le resultan semejantes.

Tabla 10

Indicadores de la red

ID	Nodos	Tamaño	Homofilia/Heterofilia
E1	6	5	.20
E2	17	15	.067
E3	10	9	.333
E4	14	11	-.455

Fuente: Elaboración propia.

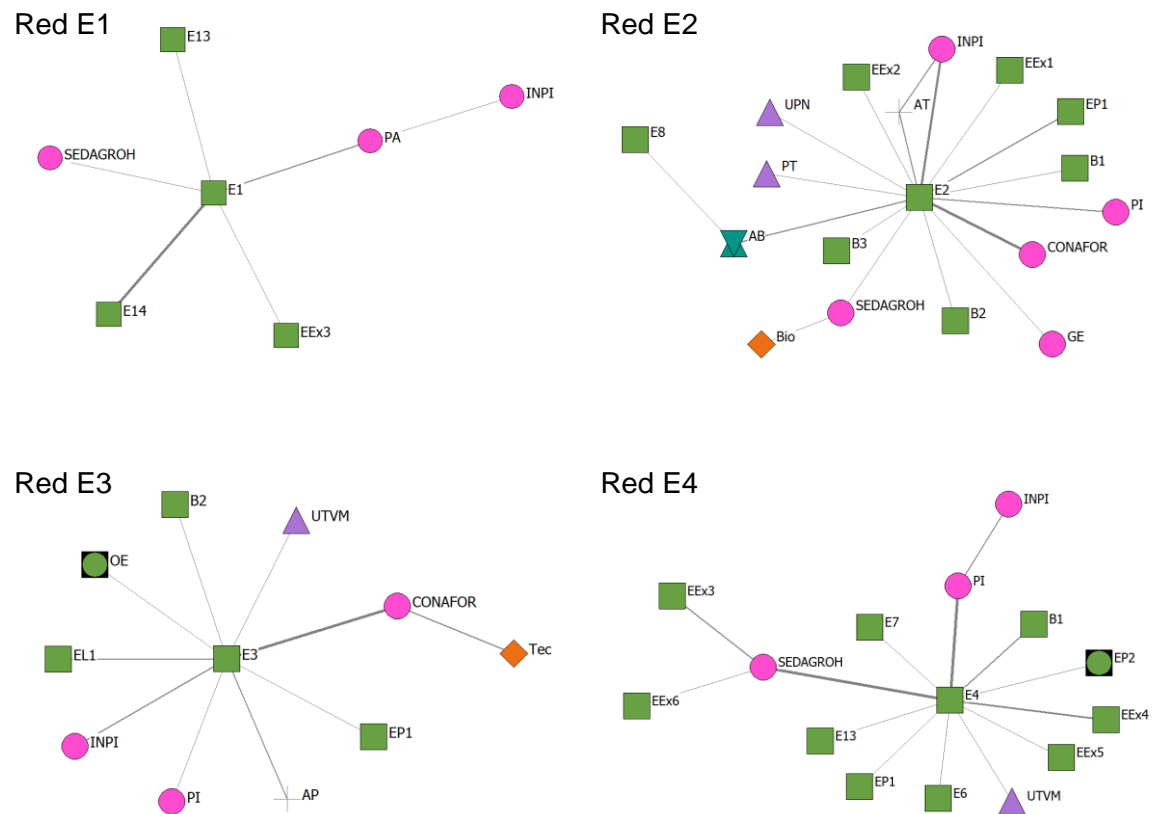
Nota: El número de nodos se calculó sin tomar en cuenta al ego. Para el cálculo de la homofilia y la heterofilia se empleó el Índice EI de Krackhardt & Stern (1988).

En este mismo sentido, se observa que empresas que comparten características sociales, han sido grandes proveedoras de apoyos y que las cuatro organizaciones analizadas han recurrido a ellas para compartir sus formas de trabajo. Así lo expresa la empresa (E2) “hemos tenido la oportunidad de visitar algunos otros proyectos para ir a ver qué están haciendo ellos... ellos tienen experiencia, saben cómo manejar la cuestión de los peces, y nos han llevado allá para ir a ver y animarnos, y no decir que esto no funciona”. Además, a través de ellas es que han podido acceder a insumos, tales como crías de peces o agua para realizar sus actividades, así como para adquirir equipo a precios más accesibles.

Otro aspecto que vale la pena resaltar, es la importancia de diversificar el tipo alters con los que interactúan las organizaciones, ya que se detecta que la empresa (E4) lo que más ha recibido son experiencias de sus semejantes, lo que puede convertirse en estancamiento.

Figura 15

Redes de empresas sociales indígenas del Valle del Mezquital



Empresa social		Organización educativa		Asesores técnicos	
Empresa privada		Asociación local		Gestores	
Gobierno					

Fuente: Elaboración propia.

También se muestra la representación visual de las redes construidas de las empresas sociales indígenas del Valle del Mezquital. En la Figura 15, se observan cuatro redes egocéntricas, mismas que están focalizadas en estas organizaciones sociales como el actor principal (E1, E2, E3, E4) y que muestran a los diversos alters que les han apoyado a lo largo de su gestión empresarial. En la misma Figura 15, se enfatiza que los egos poseen redes relativamente pequeñas. Ello denota la oportunidad de activar relaciones para los egos poco conectados, en el entendido que actores que tienen mayores conexiones tienen más opciones para acceder a recursos, en comparación con actores que establecen un menor número de contactos (Crossley *et al.*, 2015).

5.4. Recursos a través de la red

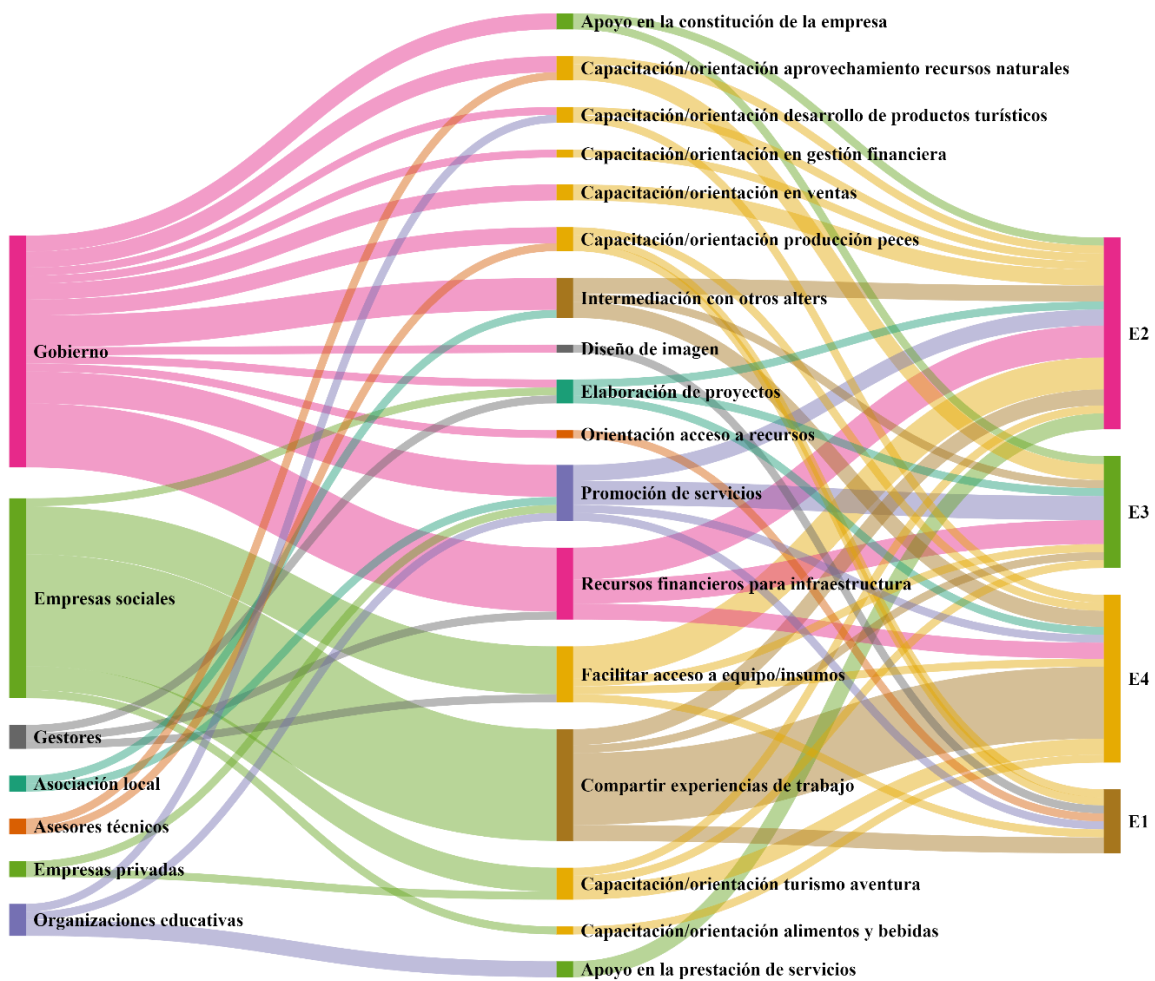
Por otra parte, se detectó las organizaciones que están principalmente conectadas con otras organizaciones sociales y con instituciones gubernamentales. Estas últimas les han ayudado a conectar con otros alters que también les han proveído de recursos. En las empresas E2 y E3, se observa que CONAFOR ha sido el alter que les ha apoyado con más frecuencia, lo que resulta natural, ya que este organismo gubernamental impulsa el turismo de naturaleza en comunidades y ejidos forestales (SEMARNAT, 2020).

Por lo anterior, se percibe que la mayor parte de los recursos y apoyos que han recibido las empresas sociales indígenas dedicadas al turismo de naturaleza ha provenido del gobierno y de las empresas sociales. Por lo que las relaciones con gestores, asociaciones locales, empresas privadas, asesores técnicos y organizaciones académicas constituyen un área de oportunidad.

Para esta fase se construyó un diagrama Sankey que muestra de una forma detallada los recursos y los apoyos que las organizaciones han recibido de parte de sus alters. El diagrama Sankey es una herramienta para visualizar la asociación de elementos de datos, y para interpretarlos es necesario tener en cuenta que el grosor de cada línea es proporcional a la cantidad representada (Friese, 2021).

Figura 16

Flujo de recursos



Made with SankeyMATIC

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 16 muestra los tipos de apoyos que han fluido a través de estas redes de colaboración y que fueron construidos con base en una codificación abierta a través de Atlas.ti, en las que se determinaron categorías de manera inductiva. Para el caso de identificar los apoyos que incentivaron el desarrollo de capacidades empresariales, se realizó una categorización deductiva de acuerdo a lo siguiente: a) capacidades gerenciales, que incluyen habilidades relacionadas con la gestión administrativa, gestión financiera y gestión de recursos humanos; y b) capacidades funcionales, que comprende habilidades tecnológicas y de ventas (De la Cruz-Gómez, 2008; Hernández-Hernández *et al.*, 2014; Alvarado-Chavez, 2022; Mayon *et al.*, 2019; Chandler, 1990; Graves & Thomas, 2006; Jusoh *et al.*, 2011; Lall, 1992).

En esta visualización se aprecia que las organizaciones gubernamentales han otorgado recursos financieros para el desarrollo de infraestructura tales como equipo de tirolesa y rappel, palapas para restaurante, cabañas y oficinas, estanques para cría de peces, trazar senderos y caminos, así como para la conservación de biodiversidad. Adicionalmente, se enfatiza que solo estos alters de tipo gubernamental han ofrecido orientación con relación al desarrollo de capacidades empresariales, y las cuales consisten en cómo atender a los clientes y en cómo registrar las entradas y salidas de dinero, y de los cuales solo se ha beneficiado la empresa (E2).

5.5. Construcción de capital social

Este apartado está destinado a identificar las oportunidades para activar capital social, de tal manera que las empresas sociales indígenas puedan relacionarse con otros actores del sistema, que les brinden de nuevos conocimientos y el acceso a apoyos especializados para el desarrollo de sus capacidades empresariales, esas habilidades que les permiten a los empresarios tomar decisiones que orienten a las organizaciones al éxito económico y social (Martínez-Vázquez & Espinosa-Yañes, 2017).

Durante las entrevistas a los alters (véase Anexo 1), se detectaron oportunidades para activar relaciones a través de dos actores, en particular con la SECTURH y la UTMV, mediante estos organismos, se puede acceder a cursos y capacitaciones que abonan al desarrollo de capacidades empresariales, mismas que se pueden observar en la Tabla 11.

Cabe resaltar que ninguna de las empresas analizadas ha recibido apoyo de SECTURH, de hecho, los líderes organizacionales ni siquiera están enterados de la oferta de capacitación que ofrece este actor. Por tanto, se estima relevante activar una relación con este nodo, a través del cual podrían acercar capacitaciones hacia las empresas sociales indígenas, sobre todo porque la mayoría de ellos son gratuitos, ya que varias de estas organizaciones no generan beneficios suficientes para hacer frente a estos procesos de profesionalización.

Tabla 11*Oportunidades de capacitación*

Capacidades empresariales	Nombre capacitación	Organismo
Gestión administrativa	Asesoría y asistencia técnica en gestión empresarial	UTVM
	Diagnóstico empresarial	
	Desarrollo de manuales organizacional y de procedimientos	
	Taller de liderazgo y negociación	
Gestión financiera	Plan de negocios	UTVM
Gestión de recursos humanos	Equipo de trabajo	SECTURH
	Capacitación de desarrollo humano y empresarial	UTVM
	Motivación y trabajo en equipo	SECTURH
	Marketing por redes sociales	
Habilidades tecnológicas	Registro de marcas y patentes	UTVM
	Administración de páginas web	
Habilidades en ventas	Calidad en el servicio	SECTURH
	Atención al turista	
	Satisfacción al cliente	
	Virus de la actitud	
	Atención a comensales	
	Estudio de mercado	
Diseño, organización y promoción de actividades recreativas en empresas turísticas	Estudio de mercado	UTVM
	Diseño, organización y promoción de actividades recreativas en empresas turísticas	
	Desarrollo de imagen corporativa	

Fuente: Elaboración propia con base en la Oferta de capacitación SECTURH (2021) y el Catálogo de Servicios UTVM (2018).

Otra relación que se sugiere activar es con la UTVM, en específico para las empresas que aún no tienen relación con esta institución, dado que puede ser una puerta a la profesionalización de las organizaciones, a través de esta universidad se promueven proyectos integradores y estadías profesionales que buscan incidir positivamente en las organizaciones, además de que cuenta con un catálogo de servicios dirigidos a las empresas de la región (UTVM, 2018). Es preciso mencionar que son escasas las capacitaciones que se brindan con relación al desarrollo de capacidades en gestión financiera, lo que se traduce en oportunidades para ampliarla oferta existente.

Por otra parte, se resalta que las empresas que se estudiaron han mostrado disponibilidad para capacitarse, y aunque se sugiere tener en cuenta un diagnóstico individual por organización, ya que no todas tienen las mismas necesidades, hay casos en los que se pueden identificar coincidencias, por ejemplo, la empresa (E3) expresó “una capacitación de servicio al cliente nos ayudaría mucho también, porque sí necesitamos eso, es la más necesaria para atender al cliente...” y el representante de la empresa (E1) por su parte, comentó “sí nos hace mucha falta la capacitación, incluso para el trato con el cliente, con las personas que nos visitan”. No obstante, esta activación de capital social requiere de trabajo colegiado, de interés y voluntad de los actores potenciales, para hacer accesibles sus apoyos para estas organizaciones.

5.6. Discusión

Este trabajo de investigación únicamente aborda el capital social puente y vínculo, que corresponden a relaciones que se mantienen hacia fuera de la organización, y que están concebidas bajo la perspectiva propuesta por Granovetter (1973). Las relaciones

que se derivan de este tipo de redes, facilitan la transferencia de conocimientos, que finalmente se transformarán en herramientas para enfrentar los diversos desafíos operacionales y administrativos que se presentan en la cotidianidad de estas empresas (De Gortari-Rabiela & Santos-Corral, 2016). Aunque las redes que se analizan en este trabajo están determinadas por un contexto de desarrollo empresarial y no por afinidades personales, para analizar la composición de la red, se pone en manifiesto que la homofilia puede ser determinante para la creación de estas redes, este principio establece que los actores prefieren formar vínculos con aquellos actores con los que comparten intereses porque se les facilita la interacción (Borgatti *et al.*, 2018). De manera complementaria, la heterofilia se refiere a que un actor puede mantener una relación con actores que poseen características diferentes (Verd-Pericás *et al.*, 2014). En el mismo sentido, los vínculos heterofílicos externos permiten acceder a recursos a los que de otro modo no tendría acceso (Granovetter, 1973; Alcaide-Lozano *et al.*, 2019).

En la literatura se ha sugerido que las relaciones de vínculos fuertes están concebidas en un ambiente de homofilia y las relaciones de vínculos débiles en un ambiente de heterofilia. Sin embargo, recientes investigaciones han identificado evidencia empírica que apunta que hay patrones de homofilia en lazos fuertes y de homofilia en lazos débiles (McMillan, 2022). Bajo esta concepción, se da pauta para que en este estudio de redes de lazos débiles se aborde el análisis de la homofilia y la heterofilia. Aunque la afinidad es un factor determinante para la creación de redes, también es posible que esta red no sea heterogénea debido a las preferencias, sino también a las oportunidades que estas organizaciones han tenido, lo que hace latente el interés de activar las relaciones de actores que sean diferentes, sobre todo porque las

redes de tipo vínculo los enlaza con alters que poseen recursos especializados. Se espera que un ecosistema heterogéneo sea menos redundante y por tanto, haya una mayor posibilidad de acceder a nuevos recursos y conocimientos (Alcaide-Lozano *et al.*, 2019).

Por otro lado, bajo el enfoque del ARS, el capital social es entendido como una tasa de rendimiento de la inversión de un actor en su capital humano, es decir, sus conocimientos, habilidades y capacidades, están determinados por su capital social (Borgatti *et al.*, 2009). Por ello, en este estudio se detectan los beneficios que las organizaciones han obtenido de estas redes. Para que el capital social pueda ser denominado capital, se requiere demostrar los retornos o ganancias que se han obtenido de éste (Lin, 1999).

Es relevante conocer la experiencia de estas organizaciones y comprender cómo han utilizado estas redes, toda vez que constituyen un potencial para perseguir oportunidades y compensar la falta de recursos y habilidades que caracteriza a los pequeños negocios (Yachin, 2021).

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que calcular el tamaño de la red no es suficiente para determinar la abundancia de capital social que tiene un ego, puede darse el caso de un ego que posee muchas relaciones, pero estas no satisfacen sus necesidades, lo que hace indispensable identificar a esos alters que poseen recursos relevantes para el logro de las metas y que también tienen la intención de colaborar con los egos (Finsveen & Oorschot, 2008).

5.7. Hallazgos

Reconocer el tamaño y composición de las redes brinda directrices para activar ciertos nodos que fortalezcan el capital social de las organizaciones sociales indígenas, con la idea de crear redes de colaboración más robustas. En este caso de estudio, las instancias gubernamentales y otras empresas sociales son quienes más han proveído de recursos para el desarrollo de los establecimientos analizados. Sin embargo, son casi nulos los apoyos relacionados con el desarrollo de capacidades empresariales.

En este sentido, este objetivo permitió descubrir oportunidades para construir capital social, generar relaciones con alters que les provean de cursos y capacitaciones formales, para el fortalecimiento de sus habilidades funcionales y de gestión. Además, se detecta que es necesario incentivar la diversificación de estas redes, a efecto de crear redes heterofílicas que permitan acceder a un conjunto de recursos más especializados.

Con las redes desarrolladas se evidencian los beneficios que estas organizaciones han obtenido de sus alters. Con ello, se obtiene una mejor comprensión del capital social en este tipo de organizaciones con lo que se busca que los actores, principalmente gubernamentales y académicos, promuevan acciones de mejora en el diseño de proyectos de intervención para fomentar el desarrollo de capacidades, que en última instancia generan ventaja competitiva que agrega valor a las empresas.

Capítulo 6.

Cambios factibles y deseables

CAPÍTULO 6. Cambios factibles y deseables

6.1. Fase tres

El Capítulo 6. Cambios Factibles y Deseables contiene la fase tres de los resultados de investigación, esta etapa del trabajo se enfoca en los últimos tres estadios de la MSS, para ello se retoman los resultados del Capítulo 4 y Capítulo 5. Se parte del “Modelo conceptual para el desarrollo de capacidades empresariales en la empresa social indígena”, que ha sido diseñado en el mundo abstracto, y, por lo tanto, requiere ponerse a consideración de actores interesados para que sea factible en el marco contextual de la situación problemática.

En la práctica han surgido varias formas de conducir el cuestionamiento del modelo, una opción es tener una discusión sobre cómo mejorar la situación mostrando los modelos, o bien, crear una matriz gráfica que muestre en una columna las actividades y las interrelaciones mientras que en otras columnas se planteen preguntas sobre dichas actividades. Otra alternativa es escribir un relato de cómo se realizaría alguna acción determinada de acuerdo con el modelo, y compararla con un suceso similar en el mundo real. Pero independientemente de cuál sea la manera en la que se aborde una discusión, el propósito es encontrar una manera de mejorar la realidad (Checkland & Poulter, 2020).

En este sentido, se sometió a consideración de expertos profesionales en el área de desarrollo de capacidades en el turismo de naturaleza, en este caso profesores universitarios y funcionarios de gobierno, los resultados de los primeros dos objetivos de la tesis (véase Anexo 4).

A partir de esta discusión, se acomodan las distintas cosmovisiones de los actores, a fin de determinar su factibilidad y deseabilidad en la situación problemática real, y a partir de ello, generar una propuesta para atender el problema.

6.2. Comparación del mundo sistemas con el mundo verdadero

Esta etapa compara el modelo que fue diseñado en un mundo conceptual con las condiciones del mundo real. Al respecto, a continuación, se desglosan aquellos aspectos relevantes para los expertos que participaron en esta investigación:

Sistema de diagnóstico

Se explicó que a la fecha sí hay algunos diagnósticos, sin embargo, no son representativos de estas organizaciones, por ejemplo, se han realizado estudios en el Valle del Mezquital, pero se enfocan en los balnearios, dado que estas organizaciones son típicas de esta zona. También se comentó que a través de la UTVM se hacen diagnósticos, sin embargo, son individuales y no siempre con fines de desarrollo de capacidades empresariales.

Aunado a lo anterior, se pusieron en manifiesto otros aspectos que se sugieren a fin de mejorar este subsistema:

- Generar un registro actualizado de empresas, a fin de poseer un inventario que sea punto de partida para la detección de necesidades de capacitación. A la fecha no se posee un registro de empresas sociales indígenas de turismo de naturaleza en el Valle del Mezquital que permita saber con exactitud el número de organizaciones y sus características básicas; a pesar de que se han abierto

convocatorias para el Registro Nacional de Turismo, estas organizaciones no han asistido a registrarse y no muestran interés al respecto.

- Como parte del diagnóstico de necesidades de capacitación, incluir la perspectiva del turista, dado que son quienes reciben la prestación del servicio.

Con relación a quién debería ser el responsable del subsistema, se sugirió que podría ser una institución de educación superior, quien a través del trabajo académico puede realizar trabajo de investigación.

Sistema de capacitaciones

Se coincide en que actualmente ya hay una oferta de capacitaciones para las organizaciones turísticas que podría ampliarse de conformidad al diagnóstico específico de estas organizaciones. Las recomendaciones realizadas a este subsistema consisten en lo siguiente:

- Establecer acciones de vinculación con instituciones de educación superior y/o con consultorías para fortalecer esta oferta de capacitación.
- Dar seguimiento a los planes de capacitación, a pesar de que haya cambios en las administraciones gubernamentales.
- Que los capacitadores se adentren en las particularidades de estas organizaciones, es decir, se familiaricen con sus características culturales, sociales y legales.

Respecto de quién podría ser el responsable de este subsistema, se coincide en que sea un agente capacitador, puede ser una instancia gubernamental, instituciones de educación superior, o bien, a través de empresas consultoras.

Sistema de concientización

No existe un proceso formal de sensibilización, sin embargo, cuando se les capacita se les insiste en los beneficios que pueden obtener. Los expertos sugieren lo siguiente:

- Trabajar este proceso desde una perspectiva que integre la identidad cultural, natural e histórica de la comunidad.
- Explicar que los beneficios de las capacitaciones no son inmediatos, que lleva tiempo el desarrollo de capacidades.
- Sensibilizar sobre los cambios que conlleva implementar mejoras al interior de la organización, así como, sobre la importancia que tiene que todos los colaboradores se involucren en los planes de profesionalización de la organización.
- Involucrarse con la comunidad a través de estudiantes de educación superior de la misma región, que puedan fungir como anfitriones y capacitar a las organizaciones en aspectos básicos.

Los actores encargados de la sensibilización podrían ser los estudiantes de educación superior de la misma comunidad, en conjunto con el agente capacitador, a fin de que esa concientización se permee al interior de la organización.

Sistema de integración de pares

Se comentó que no hay una asociación formal, pero sí se han realizado mesas de colaboración, sin embargo, no se les ha dado seguimiento. Se coincide en que compartir experiencias con otras empresas semejantes les brinda a estas organizaciones motivación y conocimientos que pueden traer hacia las organizaciones, por lo que se sugiere oportuno el subsistema.

Para este subsistema se propuso que el responsable sean las presidencias, aunque se enfatiza que las propias comunidades deben trabajar al interior para lograr esta integración.

Sistema de desarrollo interno

Los expertos consideran que se tiene que trabajar en conjunto con el subsistema de concientización, ya que se requiere disponibilidad y compromiso de la propia comunidad para incidir positivamente en su quehacer operativo.

- Escuchar lo que quieren para entender sus necesidades al interior, respetando sus procesos culturales y sociales.
- Alinear este proceso de profesionalización a la planeación estratégica.

Este subsistema es responsabilidad de la empresa social indígena, aunque se sugiere de los demás actores del sistema, para crear planes internos de profesionalización.

Sistema de articulación

Este subsistema se puso sobre la discusión con el fin de articular las relaciones entre las empresas sociales indígenas y las organizaciones gubernamentales y académicas, a fin de facilitar el acceso a recursos.

Con relación a quién debería ser el responsable del subsistema, se sugirió que sea la SECTURH, misma que podría coordinar los trabajos con los demás actores involucrados.

6.3. Cambios factibles y deseables

A continuación, se presenta la Tabla 12 que permite visualizar que todos los subsistemas resultaron factibles y deseables para los expertos consultados, así mismo, se adicionó un subsistema para articular el proceso.

Tabla 12

Factibilidad y deseabilidad

Subsistema	Factibilidad y deseabilidad
Sistema de diagnóstico	✓
Sistema de capacitaciones	✓
Sistema de concientización	✓
Sistema de integración de pares	✓
Sistema de desarrollo interno	✓
Sistema de articulación	✓

Fuente: Elaboración propia.

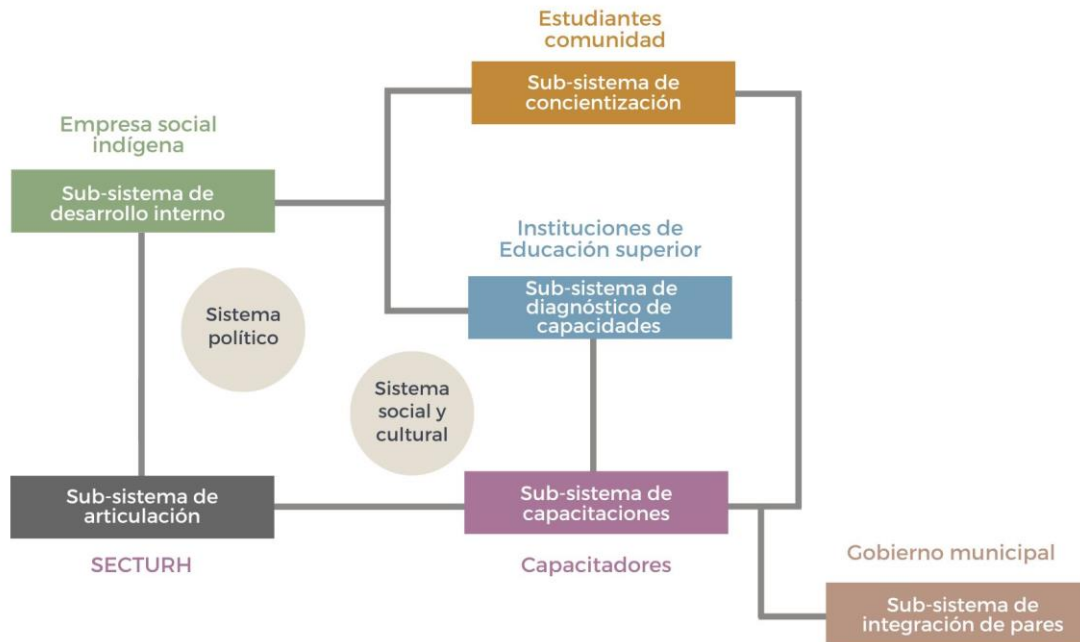
Si bien, el subsistema de integración de pares se consideró factible y deseable, se deben tener en cuenta dos observaciones:

- Se recomienda que las relaciones con pares se activen a través de foros o espacios que les permitan compartir experiencias de éxito, sin embargo, se puso sobre la mesa que la conformación de asociaciones no siempre tiene los resultados deseados, se ha detectado que la figura de Asociación genera divisiones entre las comunidades, por ejemplo, conflictos sobre quiénes deben estar al frente de la organización o cómo debería de operar la agrupación, de tal manera que la asociatividad puede implicar más conflictos que beneficios.
- Esto además se refuerza la postura planteada durante la discusión, que sugiere fomentar relaciones heterofílicas, es decir con actores que posean características distintas, ya que da una mayor posibilidad de acceder a nuevos conocimientos (McMillan, 2022), los vínculos con otras empresas sociales indígenas pueden llegar a ser redundantes.

A continuación, en la Figura 17 se resume e integra una serie de ajustes al modelo conceptual.

Figura 17

Ajuste al modelo conceptual



Fuente: Elaboración propia.

6.4. Recomendaciones para mejorar la situación problemática

Mejorar una situación del mundo real conlleva encontrar un acomodo entre las diferentes cosmovisiones, que pueden implicar cambios significativos en las estructuras, en los procesos y en las actitudes (Hanafizadeh & Mehrabioun, 2022). Es importante tener en cuenta que las actividades propuestas por los investigadores, a pesar de ser cambios sistémicamente deseables y culturalmente factibles, no se tiene el poder necesario para implementarlos, por lo que se debe preguntar quién estaría en condiciones de provocar o autorizar la adopción de estos cambios (Checkland & Poulter, 2020). En este sentido, se presentó una propuesta a la institución que, de acuerdo a los expertos, debe ser el encargado de coordinar las acciones de mejora.

6.4.1. Propuesta para mejorar la situación

Recomendaciones dirigidas a la SECTURH, en el marco de una estrategia para fortalecer el capital social y desarrollar capacidades empresariales en las empresas sociales indígenas dedicadas al turismo de naturaleza:

1. Gestionar el registro de empresas sociales indígenas del sector turístico (Registro Nacional de Turismo), con el objetivo de actualizar el catálogo y mantener comunicación cercana con estas organizaciones.
2. Promover la celebración de convenios de colaboración intersectorial con dependencias y organismos del gobierno federal, estatal y municipal, así como con el sector académico, a fin de impulsar el desarrollo de capacidades en las empresas sociales del sector turístico.
3. Impulsar la realización de estudios, en cooperación con el sector académico, para determinar necesidades de capacitación en beneficio de las empresas sociales del sector turístico, considerando para ello, las debilidades en materia de capacidades empresariales: gestión administrativa, gestión financiera, gestión de recursos humanos, habilidades tecnológicas y de ventas.
4. Actualizar la oferta de capacitación orientada a las empresas sociales del sector turístico de conformidad con los estudios realizados por el sector académico.
5. Implementar estrategias colaborativas para promocionar la oferta de capacitación que ofrece el Estado.
6. Establecer mecanismos de capacitación cercanos y acordes a las características de los beneficiarios, respetando los procesos sociales y culturales al interior de la comunidad.

7. Generar campañas de concientización sobre el desarrollo de capacidades como un condicionante para mejorar el posicionamiento de las empresas sociales de la Entidad en las preferencias del turista.
8. Promover foros y talleres para que las empresas sociales compartan experiencias y conocimientos, además de tejer una red de colaboración entre comunidades.
9. Incentivar el empoderamiento de los empresarios, con la finalidad de que se promueva la profesionalización desde el interior de estas empresas sociales, atendiendo sus propios objetivos organizacionales.

6.5. Discusión

La MSS posee métodos poderosos, como los dibujos enriquecidos, el análisis 1, 2 y 3, el análisis CATWOE y la fórmula PQR, a través de estos métodos se captura el entorno organizacional y las interacciones entre los elementos del sistema para definir comprensivamente la situación problemática (Williams, 2022). Sin embargo, esta metodología ha sido criticada, porque los investigadores que la han aplicado se han centrado más en la comprensión de la situación problemática que en la búsqueda de una solución, dejando pasar por alto las sesiones de discusión (Hanafizadeh *et al.*, 2021). Por ello, este trabajo se centra precisamente en este proceso de discusión del modelo conceptual, que busca identificar si las soluciones propuestas poseen factibilidad en un mundo real.

Por otra parte, para interpretar los resultados del estudio, se debe tener en cuenta que el modelo conceptual diseñado se alinea con un proceso llamado teleológico, un enfoque en el que diversos participantes con cosmovisiones distintas proponen un conjunto de alternativas a fin de alcanzar una meta deseada (Ramage & Shipp, 2020). A

partir de estas cosmovisiones de los participantes, el investigador trata de poner a un lado opinión personal o epoché¹⁸, para interpretar e integrar un modelo intencional para que el sistema logre sus fines, lo que significa que la MSS se fundamenta también en la hermenéutica (Stowell, 2020; Unrau, 2021). Briones-Juárez (2020), lo denomina “dimensión hermenéutica-teleológica”.

Bajo esta concepción, el sistema que aquí se propone deriva de las diferentes cosmovisiones de los actores del sistema de turismo de naturaleza del Valle del Mezquital, y a través de un proceso interpretativo del investigador se encontró un engranaje para proponer soluciones (Machado *et al.*, 2023).

6.6. Hallazgos

Un hallazgo relevante consiste en que los expertos no estiman conveniente crear una asociación formal de empresas sociales indígenas, se recomienda limitar a una convivencia a través de foros o reuniones esporádicas, a fin de evitar un conflicto de intereses. Otro de los hallazgos más valiosos es que, los expertos han insistido en que se ponga al inicio del proceso a las empresas sociales indígenas, si bien, se trata de un proceso relacional en el que intervienen diversos actores del sistema turístico de la región, son estas empresas los clientes del sistema y quienes se beneficiarán principalmente, por tanto, el sistema debe ser impulsado por ellos en el futuro.

¹⁸ La actitud de abstención de juicios y conocimientos previos nos permite explorar nuevas perspectivas y comprender mejor el mundo que nos rodea (Sanguino, 2021). Al liberarnos de preconcepciones y teorías, estamos abiertos a un aprendizaje más profundo y a una mayor creatividad en nuestra forma de pensar.

A través del presente estudio, se logró una propuesta que se estima factible y deseable a la realidad, se trata de un modelo que considera 6 actividades para el desarrollo de capacidades empresariales, además sugiere ciertos actores para coordinar los subsistemas propuestos.

Conclusiones

Conclusiones

Las empresas sociales dirigidas por comunidades indígenas están recibiendo una atención creciente en la literatura académica y en la práctica empresarial. Este interés se debe en gran medida a su capacidad para abordar los desafíos sociales y económicos específicos que enfrentan estas comunidades.

Uno de los factores más destacados que influyen en el éxito de estas empresas sociales indígenas es el capital social externo, que se refiere a las conexiones inter y extracomunitarias que facilitan la cooperación y el acceso a recursos. Dichas conexiones o redes sociales con otros actores clave, como gobiernos, el sector académico, empresas sociales y privadas, son fundamentales, ya que permiten el flujo de recursos intangibles que son esenciales para el desarrollo y la explotación de oportunidades de las organizaciones sociales. A través de estas redes, los emprendedores sociales pueden acceder a mentorías, capacitación y recursos que les ayudan a fortalecer sus capacidades de gestión y operación. De esta manera, el capital social externo desempeña un papel crucial en el desarrollo de habilidades empresariales. Es importante reconocer y fortalecer estas redes sociales como parte de los esfuerzos para promover el desarrollo económico y social en las comunidades indígenas.

Esta tesis alcanza su objetivo general a través de seis objetivos específicos. Su propósito ha sido construir un modelo conceptual que ilustre el funcionamiento factible y deseable del capital social en las empresas sociales indígenas del Valle del Mezquital, utilizando la MSS, con el fin de facilitar el desarrollo de sus capacidades empresariales. Los primeros tres capítulos se centran en el fundamento teórico y contextual, de manera que se delimita el entorno social y económico en el que operan las empresas sociales

indígenas del Valle del Mezquital, además, se presenta el marco metodológico necesario para el estudio del capital social desde una perspectiva holística. En los tres capítulos siguientes se exponen los resultados obtenidos, los cuales se presentan en tres fases, respectivamente. En la primera fase, se presenta un modelo conceptual diseñado para fortalecer el capital social y atender las disfuncionalidades actuales del sistema. Durante la segunda fase, se identificaron las características relacionales y los recursos que circulan dentro de las redes de las empresas sociales indígenas. En la tercera fase, se evaluó la factibilidad y deseabilidad del modelo conceptual y se integró la perspectiva de las redes.

Se logra un modelo conceptual compuesto por 6 subsistemas, en el que se asigna a un actor responsable por actividad. Este modelo busca articular acciones de manera que los esfuerzos de los actores converjan hacia un mismo objetivo, en lugar de percibirse como actividades aisladas como hasta ahora. Así mismo, se destaca la importancia de dirigir esfuerzos hacia el empoderamiento de las comunidades, para que sean ellas mismas las que lideren su propio desarrollo en el futuro, sin depender de otros actores.

Este sistema reconoce la necesidad de sensibilizar a las organizaciones sobre la importancia del desarrollo de capacidades empresariales, ya que actualmente su interés se centra en los apoyos financieros y de infraestructura. Así mismo, es fundamental contar con el respaldo de las Instituciones de Educación Superior para diagnosticar las necesidades de las organizaciones; estas instituciones, basadas en su experiencia y su vocación, pueden desempeñar un papel crucial en este proceso. No obstante, es importante respetar sus procesos culturales, sociales y políticos. Por lo tanto, se deben

coordinar esfuerzos con los estudiantes de la propia comunidad, lo que permitirá que los empresarios sociales establezcan una conexión de confianza y empatía con miembros de su entorno. Estos estudiantes también deberán brindar apoyo a los capacitadores durante el proceso de mentoría y asesoría.

Otro hallazgo destacado de esta investigación es la tendencia a la homofilia que pueden presentar las empresas. Esto se refiere a su inclinación por relacionarse con otras organizaciones similares. Aunque estas conexiones pueden permitirles compartir recursos, también puede resultar difícil acceder a recursos especializados debido a esta similitud, lo que potencialmente limitaría su acceso a otras fuentes valiosas de recursos. Por ello, este modelo sugiere la participación con otras empresas sociales a través de foros o encuentros informales, sin necesidad de formalizar una asociación.

La viabilidad y deseabilidad de este modelo conceptual se respalda con la opinión de los expertos, lo que da lugar a una propuesta sistémica pertinente que fortalece el papel del capital social como un recurso a través del cual fluyen conocimientos y prácticas para el desarrollo de capacidades empresariales. También, se propone una estrategia dirigida a la SECTURH, destacando su potencial para impulsar políticas y programas que fomenten el desarrollo en las organizaciones de índole turístico. Se enfatiza su papel como un actor clave con liderazgo y la capacidad de establecer vínculos entre las empresas y otros agentes relevantes.

Resultó oportuno abordar la realidad de la empresa social indígena a través de la MSS, ya que esta metodología se enfoca en una perspectiva holística que considera el contexto social, cultural y político en el que estas organizaciones se encuentran. Otra

ventaja de utilizar esta metodología es que permitió la triangulación de fuentes de información para escuchar las diferentes voces de los actores, con el objetivo de evitar sesgos o malinterpretaciones, además de la triangulación de métodos y técnicas para reforzar el rigor metodológico y, sobre todo, obtener resultados sólidos. A tener en cuenta que lo que se propone en este trabajo no es una solución permanente, dado que los problemas sociales son dinámicos, la MSS se concibe como un proceso cíclico. Además de que su complejidad impide que estas soluciones se repliquen en contextos que resultan distintos a aquellos en donde fueron concebidos.

Considerando lo anterior, es oportuno manifestar que este trabajo realiza una contribución empírica en el contexto mexicano y refuerza la literatura existente sobre la empresa social indígena en México, lo que permitirá comprender el funcionamiento de este tipo de organizaciones, bajo la perspectiva académica y de políticas públicas. Otra contribución importante de este trabajo se encuentra en relación con la aplicación metodológica actual del ARS en el ámbito de la empresa social de turismo, el ARS es una metodología válida que permite comprender las estructuras colaborativas y los flujos de apoyos que las construyen, al tiempo que constituye una herramienta que refuerza la teoría del capital social.

Se concluye enfatizando el papel del capital social en el diseño de programas de mejora de capacidades y en general, para enfrentar los desafíos y explotar las oportunidades de las empresas sociales turísticas en el contexto de sus comunidades indígenas. La acumulación de capital social a través de la creación de relaciones de cooperación constituye una condición necesaria para hacer viable la gestión de estas

organizaciones, es una forma de aprovechar los recursos locales disponibles, así como aspectos del sistema institucional circundante.

El éxito del turismo, bajo un modelo de empresa social indígena, consiste en ambos casos en alcanzar el valor social que las mismas comunidades establecen como parte de su bienestar social.

Limitaciones

Una de las limitaciones de este trabajo es el tamaño de la muestra misma que fue seleccionada a conveniencia, lo cual no permite generalizar resultados. Otra limitación está ligada al tiempo que tienen operando cada una de las organizaciones, dado que puede estar vinculado con el tiempo que cada organización ha invertido para la construcción de sus redes, una empresa con más tiempo en el mercado también ha tenido más tiempo de crear relaciones que le beneficien.

Por otra parte, la naturaleza subjetiva de la información utilizada para construir las redes de cada organización es una limitante, ya que las personas entrevistadas pueden tener diferentes perspectivas sobre los apoyos recibidos.

Finalmente, es importante considerar que el trabajo se centra en las cosmovisiones de los actores que le han provisto de recursos a las empresas de turismo en la zona indígena del Valle del Mezquital y en los actores que podrían proveer de estos recursos, no considera la perspectiva de otros actores como turistas u otros actores que no están inmersos en el turismo local.

Futuras líneas de investigación

Derivado del trabajo de tesis se identificaron diferentes oportunidades para abordar los fenómenos relacionados con las empresas sociales indígenas, así, una línea de investigación futura podría estar encaminada a la investigación del capital social al interior de la organización y su impacto en el desarrollo de capacidades.

Así mismo, y considerando que se trató de una investigación con el bajo número de organizaciones, una futura línea consistiría en analizar el fenómeno del capital social en otras comunidades, con la finalidad de contrastar resultados, y ver la influencia de los sistemas culturales, sociales y políticos.

Por otra parte, se recomienda llevar a cabo estudios longitudinales que muestren la evolución del capital social de estas organizaciones, con el objetivo de comparar los cambios en sus relaciones y los recursos a los que acceden

Finalmente, una oportunidad de investigación que se asocia a este trabajo se centra en el impacto que tiene el desarrollo de capacidades en los beneficios económicos y el bienestar social, a fin de comprender la dualidad en la que convergen las empresas sociales indígenas.

Referencias bibliográficas

- Adro, F. do, & Franco, M. (2020). Rural and agri-entrepreneurial networks: A qualitative case study. *Land Use Policy*, 99, 105117.
<https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.105117>
- Aguilar-Gallegos, N., Martínez-González, E. G., & Aguilar-Ávila, J. (2017). *Análisis de redes sociales: Conceptos clave y cálculo de indicadores* (Vol. 5). Universidad Autónoma Chapingo (UACH), Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM).
<https://repositorio.chapingo.edu.mx/server/api/core/bitstreams/ad2f2bcc-e6fb-4c63-bf1e-4af239c7feb3/content>
- Alcaide-Lozano, V., Moliner, L. A., Murillo, D., & Buckland, H. (2019). 'Understanding the effects of social capital on social innovation ecosystems in Latin America through the lens of Social Network Approach'. *International Review of Sociology*, 29(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/03906701.2019.1609747>
- Alcañiz-Moscardó, M. (2008). El desarrollo local en el contexto de la globalización. *Convergencia*, 15(47), 285–315.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1405-14352008000200011&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Aldianto, L., Novani, S., Anggadwita, G., Budi, A. A., & Wirawan, C. (2020). Soft system methodology approach: Tourism conceptual model as the identity of Bandung, Indonesia. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 282–292.
<https://doi.org/10.3846/btp.2020.11038>
- Alvarado-Chavez, C. (2022). *Las capacidades empresariales determinan el desarrollo económico de las MYPES de servicios de la región Huánuco* [Universidad Nacional Hermilio Valdizán].
<https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/7427/TDr.ES00015A48.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Analytic Technologies. (2010). *UCINET 6 for Windows Help Contents*. Analytic Technologies. <http://www.analytictech.com/ucinet/help/contents.htm>
- Aritenang, A. (2021). The Role of Social Capital on Rural Enterprises Economic Performance: A Case Study in Indonesia Villages. *Sage Open*, 11(3), 21582440211044178. <https://doi.org/10.1177/21582440211044178>
- Arnold-Cathalifaud, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de moebio*, 3. <https://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>
- Arrillaga-Márquez, P. (2021). La propuesta del Desarrollo Local Transformador. Aportaciones desde la Economía Social y Solidaria. *Cuadernos de Trabajo Hegoa*, 88, Article 88. <https://ojs.ehu.eus/index.php/hegoa/article/view/23607>
- Ávalos-De la Cruz, D. A., Martínez-García, P., García-García, C. G., Hidalgo-Contreras, J. V., & López-Guevara, V. M. (2022). El capital social para el TR en Afrodescendientes libre. *semestral*, 42, 279–310. <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i42.14162>
- Ávila, L., & Amorim, M. (2021). Organisational Identity of Social Enterprises: A Taxonomic Approach. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(1), 13–27. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00264-z>
- Ávila-Romero, A. (2015). Análisis del Turismo alternativo en comunidades indígenas de Chiapas, México. *Études caribéennes*, 31–32, Article 31–32. <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.7601>
- Ayala-Suárez, Y. A., Vianchá-Sánchez, Z. H., & Cruz-Vásquez, J. L. (2023). El turismo y la transformación del capital social en las comunidades rurales. *Apuntes del Cenes*, 42(76), Article 76. <https://doi.org/10.19053/01203053.v42.n76.2023.15510>

- Báez-Cubero, L. (Ed.). (2012). Los pueblos indígenas de Hidalgo: Atlas etnográfico (Primera edición). Gobierno del Estado de Hidalgo : Instituto Nacional de Antropología e Historia.
http://edulop.sietemedia.com.mx/interactivoMNC/Atlas_Hidalgo.pdf
- Barabási, A.-L. (2016). Graph Theory. En *Network Science* (p. 477). Cambridge University Press. <http://networksciencebook.com/>
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641.
<https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Barrientos, D., González, C. D., Hernández, N., Urban, A., Amerena, R., Campos, R., & Gómez, C. (2020). *México estrategia de turismo sostenible 2030* (SECTUR & Natoure, Eds.). <https://adaptur.mx/pdf/Mexico-Estrategia-de-Turismo-Sostenible-2030.pdf>
- Beimborn, D., Martin, S., & Homann, U. (2005). *Capability-oriented Modeling of the Firm*. IPSI Conference, Amalfi, Italy.
https://www.researchgate.net/publication/228916806_Capability-oriented_Modeling_of_the_Firm
- Bertalanffy, L. V. (1989). *Teoría general de los sistemas* (J. Almela, Trad.). Fondo de Cultura Económica. <https://cienciasyparadigmas.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas--fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf>
- Betancur, X. M., & Murcia, J. A. (2019). El Análisis de Redes Sociales -ARS- como recurso metodológico para el estudio formal de redes de políticas públicas. *Espacio Abierto*, 28(3), 109–126.
<https://www.redalyc.org/journal/122/12264369007/>

- Bock, B. B. (2016). Rural Marginalisation and the Role of Social Innovation; A Turn Towards Nexogenous Development and Rural Reconnection. *Sociologia Ruralis*, 56(4), 552–573. <https://doi.org/10.1111/soru.12119>
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Freeman, L. C. (2014). UCINET. En R. Alhajj & J. Rokne (Eds.), *Encyclopedia of Social Network Analysis and Mining* (pp. 2261–2267). Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6170-8_316
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Johnson, J. C. (2018). *Analyzing social networks* (2nd edition). SAGE.
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network Analysis in the Social Sciences. *Science*, 323(5916), 892–895. <https://doi.org/10.1126/science.1165821>
- Borza, A., Nistor, R., Mitra, C., & Bordean, O. (2009). Social enterprise and competitiveness. *Management & Marketing*, 4(3), 19–34. https://www.researchgate.net/publication/46542919_Social_enterprise_and_competitiveness
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. En J. Richardson, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (p. 15). Greenwood Press. <https://www.socialcapitalgateway.org/sites/socialcapitalgateway.org/files/data/paper/2016/10/18/rbasicsbourdieu1986-theformsofcapital.pdf>
- Briones-Juárez, A. (2020). Dynamic conceptual model of local tourism: A case of study of a magical town in Hidalgo, Mexico. *Utopía y praxis latinoamericana*, 25, 275–284. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4278367>
- Castillo, E., & Vásquez, M. L. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Colombia Médica*, 34(3), 164–167. <https://www.redalyc.org/pdf/283/28334309.pdf>

- Castro, I., & Galán, J. L. (2004). Las relaciones interorganizativas como fuente de capital social. *Universia Business Review*, 2, 104–117.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300208>
- Cavalcante-Guimarães, M. R., Benevides-Ponte, K. M., & Dos-Anjos, F. A. (2021). Planejamento turístico sob a perspectiva da abordagem sistêmica nos artigos publicados em revistas científicas Ibero-Americanas de turismo. *El Periplo Sustentable*, 40, Article 40. <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i40.12928>
- CDI. (2014). *Programa Especial de los Pueblos Indígenas 2014 – 2018* (primera edición). Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.
<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/32305/cdi-programa-especial-pueblos-indigenas-2014-2018.pdf>
- Cevallos-Suarez, M. P., & Mendoza-Mendoza, J. G. (2019). Capital social comunitario: Recurso promotor en los emprendimientos agroecológicos. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, 5, 97–120.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8286984>
- Chandler, A. D. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press. <https://www.jstor.org/stable/40721214>
- Checkland, P. (1994). *La metodología de sistemas suaves en acción*. Limusa.
- Checkland, P. (1999). Soft Systems Methodology: A thirty year retrospective. *Systems Research and Behavioral Science*, 11–58.
https://books.google.com.mx/books/about/Soft_Systems_Methodology.html?id=Ct0PAQAAMAAJ&redir_esc=y
- Checkland, P., & Poulter, J. (2006). *Learning for action: A short definitive account of soft systems methodology and its use for practitioner, teachers, and students*. Wiley.

- Checkland, P., & Poulter, J. (2010). Soft Systems Methodology. En M. Reynolds & S. Holwell (Eds.), *Systems Approaches to Managing Change: A Practical Guide* (pp. 191–242). Springer London. https://doi.org/10.1007/978-1-84882-809-4_5
- Checkland, P., & Poulter, J. (2020). Soft Systems Methodology. En M. Reynolds & S. Holwell (Retired) (Eds.), *Systems Approaches to Making Change: A Practical Guide* (pp. 201–253). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4471-7472-1_5
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120. <https://www.jstor.org/stable/2780243>
- Coraggio, J. L. (2011). El papel de la economía social y solidaria en la estrategia de inclusión social. *Decisio*, 29, 23–31. https://revistas.crefal.edu.mx/decisio/images/pdf/decisio_29/decisio29_saber4.pdf
- Crossley, N., Bellotti, E., Edwards, G., Everett, M. G., Koskinen, J. H., & Tranmer, M. (2015). *Social Network Analysis for Ego-Nets: Social Network Analysis for Actor-Centred Networks*. SAGE Publications, Limited. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uaeh/detail.action?docID=5613667>
- Cruz-Coria, E., Olmos-Martínez, E., & Ibarra-Michel, J. P. (2022). La integración de emprendedores turísticos a redes de cooperación inter-empresarial en entornos rurales: Un análisis relacional. *Investigaciones Turísticas*, 23, 73. <https://doi.org/10.14198/INTURI2022.23.4>
- De Gortari-Rabiela, R., & Santos-Corral, M. J. (2016). *Las redes: Herramientas para la competitividad de las empresas rurales en México*. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Sociales; Benemérita Universidad Autónoma de Puebla; Juan Pablos Editor, S.A. <http://ru.iis.sociales.unam.mx/handle/IIS/5191>

- De la Cruz-Gómez, I. (2008). *Capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de equipo multifuncional en México*. <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/619489>
- De la Hoz-Freyte, J. E., Florez-Gomez, L. C., & Carillo-Rincón, E. (2013, enero 1). Investigación-acción aplicada a la gestión del conocimiento a través de la Metodología de sistemas blandos. <https://www.researchgate.net/publication/256094748>
- De León-Calderón, A. P. (2018). Interacciones entre diferentes tipos de capital social: Una aproximación teórica. *Espacios Públicos*, 21(52), 61–82. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67658492005>
- De Nooy, W. (2009). Social Network Analysis, Graph Theoretical Approaches to. En R. A. Meyers (Ed.), *Encyclopedia of Complexity and Systems Science* (pp. 8231–8245). Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-30440-3_488
- Dees, J. G. (2018). The Meaning of Social Entrepreneurship 1 , 2. En J. Hamschmidt & M. Pirson (Eds.), *Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability* (1a ed., pp. 22–30). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351278560-5>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. *EMES European Research Network 2012*, 47. https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf
- Denzin, N. K. (2007). *Sociological methods: A sourcebook* (Facsim. ed.). Aldine Transaction.
- Echeverri-Rubio, A., & Castañeda-Betancur, S. (2018). La imagen de los destinos turísticos: Una aproximación conceptual. *NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 11(8), 179–194. <https://www.redalyc.org/journal/5713/571360738009/html/>

- Espina-Bocic, N., De Medeiros-Arteaga, L., Gardiax-Cerón, J., & Marín-Pérez, F. (2021). Modelos de gestión en turismo comunitario: Un caso emergente de resistencia en Valparaíso. *Revista Prisma Social*, 5, 165–183.
<https://repositorio.uvm.cl/server/api/core/bitstreams/d9592816-cd24-4298-bd1d-f63cfe12b098/content>
- Espinoza-Montes, C. (2014). *Metodología de investigación tecnológica. Pensando en sistemas* (segunda). Soluciones Gráficas S.A.C.
<https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/1148>
- Ezaquias, J. E. (2022). La Gestión del Ecoturismo como Vía de Contribución al Desarrollo Local de Cuando Cubango, Angola. *Ciencias Administrativas*, 107.
<https://doi.org/10.24215/23143738e107>
- Fathi, M. R., Maleki, M. H., Koksai, C. D., Yuzbaşıoğlu, N., & Ahmadi, V. (2019). Future Study of Spiritual Tourism based on Cross Impact Matrix and Soft Systems Methodology. *International journal of Tourism, Culture & Spirituality*, 3(2), 19–41.
<https://doi.org/10.22133/ijts.2019.172098.1026>
- Finsveen, E., & Oorschot, W. van. (2008). Access to Resources in Networks: A Theoretical and Empirical Critique of Networks as a Proxy for Social Capital. *Acta Sociologica*, 51(4), 293–307. <http://www.jstor.org/stable/20460068>
- Fonteneau, B. (2011). “Economía social y solidaria: Nuestro camino común hacia el Trabajo Decente” [Material de enseñanza].
http://www.ilo.org/empent/units/cooperatives/WCMS_166369/lang--es/index.htm
- Freeman, L. C. (2012). *Desarrollo del análisis de redes sociales: Un estudio de sociología de la ciencia*. Palibrio.
<http://www.vlebooks.com/vleweb/product/openreader?id=none&isbn=9781463330842>
- Friese, S. (2021). *ATLAS.ti 9 Windows—User Manual*. Scientific Software Development GmbH. https://doc.atlasti.com/ManualWin.v9/ATLAS.ti_ManualWin.v9.pdf

- García-Sandoval, J. R., Aldape-Ballesteros, L. A., & Esquivel, F. A. (2020). Perspectivas del desarrollo social y rural en México. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 26, Num. 3. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33230>
- Georgios, C., Nikolaos, N., & Michalis, P. (2021). Neo-Endogenous Rural Development: A Path Toward Reviving Rural Europe*. *Rural Sociology*, 86(4), 911–937. <https://doi.org/10.1111/ruso.12380>
- Gigch, J. P. V. (2012). *Teoría general de sistemas* (tercera). Trillas.
- Giovannini, M. (2015). Indigenous community enterprises in Chiapas: A vehicle for buen vivir? *Community Development Journal*, 50(1), 71–87. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsu019>
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://www.jstor.org/stable/2776392>
- Graves, C., & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207–224. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00066.x>
- Guerra, P. (2010). La economía solidaria en Latinoamérica. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 110, 67–76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3285644>
- Gutiérrez-Cruz, M., Such-Devesa, M. J., & Gabaldón-Quiñones, P. (2021). Factores de éxito en el emprendimiento femenino turístico rural en Costa Rica. <https://doi.org/10.14198/INTURI2021.22.7>
- Hanafizadeh, P., & Mehrabioun, M. (2022). The Nature of Hard and Soft Problems and Their Problem-Solving Perspectives. *Journal of Systems Thinking in Practice*, 1(3), 22–48. <https://doi.org/10.22067/jstinp.2022.79419.1024>

- Hanafizadeh, P., Mehrabioun, M., & Mostasharirad, A. (2021). The Necessary and Sufficient Conditions for the Solution of Soft Systems Methodology. *Philosophy of Management*, 20(2), 135–166. <https://doi.org/10.1007/s40926-020-00149-7>
- Hartmann, D. (2014). *Economic Complexity and Human Development: How Economic Diversification and Social Networks Affect Human Agency and Welfare*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203722084>
- Hernández-Hernández, N., Sánchez-Tovar, Y., & Lavín-Verástegui, J. (2014). Identificación de las capacidades empresariales como factor generador de la competitividad en el sector hotelero de Cd Victoria, México. *Investigación administrativa*, 43(113), 78–94. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2448-76782014000100078&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Huaxia, Z. (2010). Soft systems methodology and ‘soft’ philosophy of science. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(2), 156–170. <https://doi.org/10.1002/sres.1022>
- ICA. (1995). *Identidad cooperativa: Nuestros principios y valores*. Alianza Cooperativa Internacional. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
- ICESI. (1980). *La metodología de sistemas y la solución de problemas sociales*. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/publicaciones_icesi/article/view/772
- INEGI. (2020). *Marco Geoestadístico*. <https://www.inegi.org.mx/temas/mg/#Descargas>

- INPI. (2017). *Indicadores Socioeconómicos de los Pueblos Indígenas de México, 2015*. Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas.
<http://www.gob.mx/inpi/articulos/indicadores-socioeconomicos-de-los-pueblos-indigenas-de-mexico-2015-116128>
- INPI. (2020a). *Otomíes – Lengua*. Atlas de los Pueblos Indígenas de México.
<https://atlas.inpi.gob.mx/otomies-lengua/>
- INPI. (2020b). *Reglas de Operación del Programa para el Fortalecimiento Económico de los Pueblos y Comunidades Indígenas a cargo del Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas, para el ejercicio fiscal 2020*.
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5583216&fecha=31/12/2019#gsc.tab=0
- INPI. (2020c). *La lista de beneficiados con apoyos financieros al amparo del PROECI y PROIN* (Excel). Coordinación general de fomento a la economía indígena.
- INPI. (2021). *PROBIPI. Fortalecimiento de las Economías Indígenas y Medio Ambiente*. gob.mx. <http://www.gob.mx/inpi/acciones-y-programas/probipi-fortalecimiento-de-las-economias-indigenas-y-medio-ambiente>
- Iskandar, Y., Joeliaty, Kaltum, U., & Hilmiana. (2022). *Entrepreneurial Competencies, Competitive Advantage, and Social Enterprise Performance: A Literature Review*. 192–203. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220204.020>
- Jackson, M. C. (2011). *Systems thinking: Creative holism for managers*. John Wiley & Sons.
- Jakulin, T. J. (2017). Systems Approach to Tourism: A Methodology for Defining Complex Tourism System. *Organizacija*, 50(3), 208–215.
<https://doi.org/10.1515/orga-2017-0015>

- Jerardino-Wiesenborn, B., Paucar-Caceres, A., & Ochoa-Arias, A. (2020). A Conceptual Framework Based on Maturana's Ontology of the Observer to Explore the Checkland's Soft Systems Methodology. *Systemic Practice and Action Research*, 33(5), 579–597. <https://doi.org/10.1007/s11213-019-09502-y>
- Jusoh, R., Ziyae, B., Asimiran, S., & Abd Kadir, S. (2011). Entrepreneur Training Needs Analysis: Implications On The Entrepreneurial Skills Needed For Successful Entrepreneurs. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 10. <https://doi.org/10.19030/iber.v10i1.933>
- Khayame, H. A., & Abdeljawad, M. M. (2020). Systems Thinking in Upstream Social Marketing: Using Soft Systems Methodology to Improve Midwifery Policy in Jordan. *Social Marketing Quarterly*, 26(2), 167–183. <https://doi.org/10.1177/1524500420925810>
- Kieffer, M. (2019). Turismo rural comunitario en México: Apuntes para futuras investigaciones. *Dimensiones Turísticas*, 3, 43–63. <https://doi.org/10.47557/XSNY8857>
- Krackhardt, D., & Stern, R. N. (1988). Informal Networks and Organizational Crises: An Experimental Simulation. *Social Psychology Quarterly*, 51(2), 123–140. <https://doi.org/10.2307/2786835>
- Kuz, A., Falco, M., & Giandini, R. (2016). Social Network Analysis: A Practical Case Study. *Computación y Sistemas*, 20(1), Article 1. <https://doi.org/10.13053/cys-20-1-2321>
- Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World Development*, 20(2), 165–186. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(92\)90097-F](https://doi.org/10.1016/0305-750X(92)90097-F)
- Lara-Figueroa, H. N., & García-Salazar, E. M. (2019). Prevalencia de enfermedades asociadas al uso de agua contaminada en el Valle del Mezquital. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 7(21), 91–106. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4576/457662072006/html/index.html>

- Lárraga-Lara, R., Rivera-Espinosa, R., Sánchez-Soldevilla, F., Vega-Vila, J. G., & Budar-Lenedech, E. (2022). *Ecoaldea con vocación de turismo sostenible para el desarrollo comunitario* (Primera).
https://www.researchgate.net/publication/358814022_Eco_aldea_con_vocacion_turismo_sostenible_para_el_desarrollo_comunitario
- Laverde-Guzmán, M. Y., Almanza-Junco, C. A., Gómez-Rodríguez, D. T., & Serrano-Junco, C. L. (2020). El capital relacional como recurso diferencial y valioso para las empresas. *Podium*, 37, 57–70. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.5>
- Laycock, K., & Mitchell, C. (2019). Social capital and incremental transformative change: Responding to climate change experts in Metro Manila. *Climatic Change*, 152. <https://doi.org/10.1007/s10584-018-2360-6>
- Leung, S., Mo, P., Ling, H., Chandra, Y., & Ho, S. S. (2019). Enhancing the competitiveness and sustainability of social enterprises in Hong Kong: A three-dimensional analysis. *China Journal of Accounting Research*, 12(2), 157–176. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2019.03.002>
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>
- Ley de derechos y cultura indígena para el Estado de Hidalgo, Pub. L. No. Decreto Num. 486, 68 (2023). http://www.congreso-hidalgo.gob.mx/biblioteca_legislativa/leyes_cintillo/Ley%20de%20Derechos%20y%20Cultura%20Indigena%20para%20el%20Estado%20de%20Hidalgo.pdf
- Ley del Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas, 12 (2018).
https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/linpi/LINPI_orig_04dic18.pdf
- Ley general de sociedades cooperativas, 35 (2018).
https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143_190118.pdf

- Liamputtong, P. (2020). Methodological Frameworks and Sampling in Qualitative Research. En *Qualitative research methods* (Fifth edition). Oxford University Press. <https://researchdirect.westernsydney.edu.au/islandora/object/uws:57448/>
- Lin, N. (1999). Building a Network Theory of Social Capital. *Connections*, 22, 28–51. <https://faculty.washington.edu/matsueda/courses/590/Readings/Lin%20Network%20Theory%201999.pdf>
- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815447>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/naturalistic-inquiry/book842>
- López-Aguilar, F., & Fournier, P. (2009). Espacio, tiempo y asentamientos en el Valle del Mezquital: Un enfoque comparativo con los desarrollos de William T. Sanders. *Cuicuilco*, 16(47), 113–146. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0185-16592009000300006&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- López-Guevara, V. M. (2014). El capital social en las empresas indígenas de turismo. Su análisis y dinamización en la red Expediciones Sierra Norte, México [Ph.D. Thesis, Universitat de Girona]. En *TDX (Tesis Doctorals en Xarxa)*. <http://www.tdx.cat/handle/10803/285295>
- López-Herrera, F., & Salas-Harms, H. (2009). Investigación cualitativa en administración. *Cinta de moebio*, 35, 128–145. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2009000200004>
- López-Inda, K., Alvarado-Altamirano, S., Fong-Reynoso, C., & González-Álvarez, E. (2019). *Capital social en la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades: Un análisis bibliométrico*. *XIX*, 63–77. <https://doi.org/10.19053/01211048.9007>

- López-Pardo, G. (2013). *Políticas gubernamentales para el desarrollo del turismo de naturaleza en comunidades y pueblos indígenas*. Universidad Nacional Autónoma de México. http://biblioteca.clacso.edu.ar/Mexico/iiec-unam/20170526034318/pdf_673.pdf
- López-Pardo, G., & Palomino-Villacencio, B. (2019). *Turismo de naturaleza en comunidades indígenas en México* (Primera edición). Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas. <https://biblioteca.semarnat.gob.mx/janium/Documentos/Ciga/libros2018/CD006559.pdf>
- López-Pardo, G., & Palomino-Villavicencio, B. (2015). Situación general de las empresas indígenas de turismo de naturaleza en México. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las ciencias sociales*, 16, Article 16. <http://ru.iiec.unam.mx/4500/>
- López-Pardo, G., & Palomino-Villavicencio, B. (2019). Acercamiento a los factores que mejoran la competitividad de las empresas indígenas de turismo de naturaleza en México. En R. Suarez (Ed.), *TURISMO I PAISATGE* (pp. 169–189). Universidad de Girona, Universidad autónoma de Ciudad Juárez. <http://ru.iiec.unam.mx/4597/>
- Lowe, P., Phillipson, J., Proctor, A., & Gkartzios, M. (2019). Expertise in rural development: A conceptual and empirical analysis. *World Development*, 116, 28–37. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.12.005>
- Lucas-Mantuano, C. A. L., Salazar-Olives, G., & Loo-Caicedo, C. K. (2019). El emprendimiento social en el turismo comunitario de la provincia de Manabí, Ecuador. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(3 (Septiembre-Diciembre 2019)), 661–680. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7041198>

- Luong, T.-T., Huynh, V.-N., & Kim, E. (2022). A Hybrid Use of Soft Systems Methodology for Developing a Framework of Evidence-Based Teaching for Hospitality and Tourism Instructors in Vietnam. *Systemic Practice and Action Research*, 36(2), 241–274. <https://doi.org/10.1007/s11213-022-09609-9>
- Machado, M., Rocha, A., & Tartarotti, N. (2023). Sustainable Development as a Wicked Problem: The Case of the Brazilian Amazon Region. *European Journal of Sustainable Development*, 12(4), Article 4. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2023.v12n4p1>
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Martínez-Vázquez, G., & Espinosa-Yañes, A. (2017). Construcción de capacidades empresariales y tecnológicas. El caso de una pequeña empresa mexicana technology push. *Economía y Desarrollo*, 158(2), 117–128. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0252-85842017000200008&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Mayon, F. B. A., Burgos, A. I. B., & Sánchez, N. V. M. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), Article 4. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1295>
- McMillan, C. (2022). Worth the weight: Conceptualizing and measuring strong versus weak tie homophily. *Social Networks*, 68, 139–147. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2021.06.003>
- Mika, J. P., Fahey, N., & Bensemann, J. (2019). What counts as an indigenous enterprise? Evidence from Aotearoa New Zealand. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 13(3), 372–390. <https://doi.org/10.1108/JEC-12-2018-0102>

- Moranchel-Bustos, J. L., & Carbajal-Suárez, Y. (2019). Factores que determinan el desarrollo de un territorio. *Revista de temas de coyuntura y perspectivas*, 4(1), 81–115. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222019000100005
- Moreno-Alcántara, B., Garret-Ríos, M. G., & Fierro-Alonso, U. (2006). *Otomíes del Valle del Mezquital* (1. ed). CDI, Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/12573/otomies_valle_mezquital.pdf
- Navarro-Gamboa, M., Vazquez-Solís, V., Van 't-Hooft, A., & Reyes-Agüero, J. A. (2019). Participación comunitaria y turismo alternativo en zonas indígenas en el contexto mexicano: Cuatro estudios de caso. *El periplo sustentable*, 36, 7–33. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1870-90362019000100007&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Novani, S., Azis, Y., Aprianingsih, A., Aru, A. P., & Putro, U. S. (2019). Collaboration improvement among batik tourism stakeholders of Surakarta City: A value co-creation process with soft system dynamics methodology. *International Journal of Business Innovation and Research*, 19(3), 385–412. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2019.100328>
- Núñez-Ríos, J. E., Sánchez-García, J. Y., Rojas, O. G., & Olivares-Benitez, E. (2020). Factors to Foster Organizational Sustainability in Tourism SMEs. *Sustainability*, 12(20), Article 20. <https://doi.org/10.3390/su12208657>
- Nyssens, M., Gaiger, L. I., & Wanderley, F. (2019). *Social Enterprise in Latin America: Theory, Models and Practice* (1a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429055164>

- Offerman, T., Stettina, C., & Plaat, A. (2017). *Business capabilities: A systematic literature review and a research agenda* (p. 393).
<https://doi.org/10.1109/ICE.2017.8279911>
- Okuda-Benavides, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: Triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118–124.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0034-74502005000100008&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Olmedo, L. (2020). *Exploring Irish rural social enterprises as neoendogenous development actors*. <https://hdl.handle.net/10468/11451>
- ONU. (2020). *América Latina es la región del mundo con la mayor proporción de indígenas en la pobreza extrema | Noticias ONU*.
<https://news.un.org/es/story/2020/02/1468982>
- Ordóñez-Gavilanes, M. E., Ruiz-Alvarado, P. I., & Rodríguez-Pillaga, R. T. (2019). Emprendimiento comunitario con enfoque de género: Un estudio en el cantón Cañar. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(4).
<https://www.redalyc.org/journal/280/28062322011/html/>
- Palomino-Villavicencio, B., & López-Pardo, G. (2019). Relaciones del turismo de naturaleza, la comunalidad y la resiliencia en la Sierra Norte de Oaxaca, México. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 17(6), 1205–1216.
<https://doi.org/10.25145/j.pasos.2019.17.083>
- Paucar-Caceres, A., Cavalcanti-Bandos, M. F., Quispe-Prieto, S. C., Huerta-Tantalean, L. N., & Werner-Masters, K. (2022). Using soft systems methodology to align community projects with sustainability development in higher education stakeholders' networks in a Brazilian university. *Systems Research and Behavioral Science*, 39(4), 750–764. <https://doi.org/10.1002/sres.2818>

- Peña-Cuanda, M. del C., & Bolaños-Gordillo, L. F. (2009). La investigación como un proceso de intervención. *Ra Ximhai*, 5(2), 181–186.
<https://www.redalyc.org/pdf/461/46111507004.pdf>
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). *Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept* (SSRN Scholarly Paper 1197663).
<https://papers.ssrn.com/abstract=1197663>
- Pérez-De Mendiguren Castresana, J. C., Etxezarreta-Etxarri, E., & Guridi-Aldanondo, L. (2009). Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: Diferentes conceptos para un mismo debate. *Papeles de Economía Solidaria*, 1(1), 1–41.
https://base.socioeco.org/docs/papeles_es_1_reaseuskadi.pdf
- Pérez-Serrano, A. M., Juárez-Sánchez, J. P., & Ramírez-Valverde, B. (2012). Capital social y la articulación de servicios turísticos en empresas rurales indígenas de México. En *Turismo rural: Experiencias y desafíos en Iberoamérica*. Colegio de Postgraduados.
https://www.researchgate.net/publication/349771236_Capital_social_y_la_articulacion_de_servicios_turisticos_en_empresas_rurales_indigenas_de_Mexico
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
https://books.google.com.mx/books/about/Competitive_Advantage.html?hl=es&id=9C-5AAAAIAAJ&redir_esc=y
- Powers, J., & Magnoni, B. (2010). Dueña de tu propia empresa: Identificación, análisis y superación de las limitaciones a las pequeñas empresas de las mujeres en América Latina y el Caribe. *IDB Publications*.
<https://publications.iadb.org/es/publicacion/13690/duena-de-tu-propia-empresa-identificacion-analisis-y-superacion-de-las>

- Putnam, R. D. (1993). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *The American Prospect*, 4(13), 11. <https://prospect.org/infrastructure/prosperous-community-social-capital-public-life/>
- Qu, M., & Zollet, S. (2023). Neo-endogenous revitalisation: Enhancing community resilience through art tourism and rural entrepreneurship. *Journal of Rural Studies*, 97, 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.11.016>
- Ramage, M., & Shipp, K. (2020). Peter Checkland. En M. Ramage & K. Shipp (Eds.), *Systems Thinkers* (pp. 151–159). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4471-7475-2_15
- Reynolds, M., & Holwell, S. (2020). Introducing Systems Approaches. En M. Reynolds & S. Holwell (Retired) (Eds.), *Systems Approaches to Making Change: A Practical Guide* (pp. 1–24). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4471-7472-1_1
- Rodrigo-Alarcón, J., Parra-Requena, G., & García-Villaverde, P. M. (2014). Efectividad de la orientación emprendedora: El papel del capital social y las capacidades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(3), 131–139. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2013.09.002>
- Rodríguez-Treviño, J. C. (2013). Cómo utilizar el Análisis de Redes Sociales para temas de historia. *Signos históricos*, 15(29), 102–141. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1665-44202013000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Román-Arredondo, P., Hernández-Juárez, M., León-Merino, A., & Sangerman-Jarquín, D. M. (2017). Capital social en empresas exitosas de desarrollo rural sustentable. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 8(SPE18), 3769–3784. <https://doi.org/10.29312/remexca.v8i18.220>

- Romero-Juárez, S., Tejeida-Padilla, R., & Badillo-Piña, I. (2018). El sistema de responsabilidad social corporativa como fundamento de la innovación en PYME turísticas. *Revista de El Colegio de San Luis*, 8(17), 327–354.
<https://doi.org/10.21696/rcsl8172018867>
- Saghafi, F., Hosseinzadeh, M., & Ramin, R. (2020). Approaches to Development of Production and Export Services of the Free Zone Organization Chabahar Commercial-Industrial Based on Soft Systems Methodology (SSM) and Social Network Analysis (SNA). *Iranian Journal of Public Policy*, 6(2), 9–25.
<https://doi.org/10.22059/jppolicy.2020.77609>
- Sánchez-Bañuelos, M. N. (2017). Aportes teóricos a la gestión organizacional: La evolución en la visión de la organización. Theoretical contributions to organizational management: Developments in the vision of the organization. *Ciencias Administrativas*, 10, 013. <https://doi.org/10.24215/23143738e013>
- Sánchez-García, J. Y., Núñez-Ríos, J. E., Soto-Pérez, M., Cardoso-Castro, P. P., & Rodríguez-Magaña, A. (2020). A Systems Science Approach to Inter-Organisational Complementarity in Tourism SMEs. *Systemic Practice and Action Research*, 33(1), 1–25. <https://doi.org/10.1007/s11213-019-09512-w>
- Sandfreni, S., & Adikara, F. (2020). *The Implementation of Soft System Methodology (SSM) for Systems Development in Organizations (Study Case: The Development of Tourism Information System in Palembang City)*. Proceedings of the First International Conference of Science, Engineering and Technology, ICSET 2019, November 23 2019, Jakarta, Indonesia.
<https://eudl.eu/doi/10.4108/eai.23-11-2019.2301495>
- SECTUR. (2017). *Estrategia para el impulso y desarrollo del turismo de naturaleza en México (Borrador)*. Subsecretaría de planeación y política turística.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/278215/ETNM_v3_oct17.pdf

- SECTURH. (2021). *Oferta de capacitación turística 2021*. Gobierno del Estado de Hidalgo. <https://s-turismo.hidalgo.gob.mx/pdf/ofertacapacitacion.pdf>
- SEMARNAT. (2009). *Manual técnico para beneficiarios: Turismo de naturaleza* (primera edición). <http://www.conafor.gob.mx/biblioteca/turismo-de-naturaleza.pdf>
- SEMARNAT. (2020). *Programa Nacional Forestal 2020-2024*. Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5609275&fecha=31/12/2020#gsc.tab=0
- Steiner, A., Farmer, J., & Bosworth, G. (2019). Rural social enterprise – Evidence to date, and a research agenda. *Journal of Rural Studies*, 70, 139–143. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.08.008>
- Stiglitz, J. E. (2010). *El malestar en la globalización*. TAURUS.
- Stowell, F. (2020). Part two: The challenges of a soft systems inquiry. Integrating Husserl and Gadamer. *Kybernetes*, 50(5), 1553–1565. <https://doi.org/10.1108/K-05-2020-0281>
- Suárez-Durán, M. E. (2007). *El saber pedagógico de los profesores de la Universidad de Los Andes Táchira y sus implicaciones en la enseñanza*. [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text, Universitat Rovira i Virgili]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=8123>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

- Teves, L. S., & Cueto, J. J. (2020). El Análisis de Redes Sociales (ARS) aplicado a problemáticas actuales. *AWARI: Revista de la Asociación Latinoamericana de Análisis de Redes Sociales*, 1, núm. 2.
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/110952>
- Turner, J. R., & Baker, R. M. (2019). Complexity Theory: An Overview with Potential Applications for the Social Sciences. *Systems*, 7(1), 4.
<https://doi.org/10.3390/systems7010004>
- Unrau, M. (2021). *The creativity of social innovation: A complex systems framework for social systems intervention* [University of British Columbia].
<https://doi.org/10.14288/1.0406084>
- UTVM. (2018). *Catálogo de servicios*. Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital.
http://www.utvm.edu.mx/wp-content/uploads/2018/03/catalogo_de_servicios.pdf
- Varisco, C. A. (2016). Turismo Rural: Propuesta Metodológica para un Enfoque Sistémico. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(1), 153–167.
https://www.researchgate.net/publication/318952511_Turismo_Rural_Propuesta_Metodologica_para_un_Enfoque_Sistemico
- Vázquez-Barquero, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales = Journal of Regional Research*, 11, 183–210. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2500824>
- Velázquez-Álvarez, A. O., & Aguilar-Gallegos, N. (2005). *Manual introductorio al análisis de redes sociales. Medidas de centralidad*. Unpublished.
<https://doi.org/10.13140/2.1.4053.7927>
- Verd-Pericás, J. M., Lozares, C., Cruz-Gómez, I., & Barranco, O. (2014). La homofilia/heterofilia en el marco de la teoría y análisis de redes sociales. Orientación metodológica, medición y aplicaciones. *Metodología de Encuestas*, 16, 21. <http://casus.usal.es/pkp/index.php/MdE/article/view/1035>

- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511815478>
- Weaver, W. (1991). Science and Complexity. En G. J. Klir, *Facets of Systems Science* (pp. 449–456). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0718-9_30
- Williams, R. A. (2022). Towards an agent-based model using a hybrid conceptual modelling approach: A case study of relationship conflict within large enterprise system implementations. *Journal of Simulation*, 0(0), 1–13.
<https://doi.org/10.1080/17477778.2022.2122741>
- Woolcock, M., & Sweetser, A. T. (2002). Bright ideas: Social capital-the bonds that connect. *ADB Review*, 34, 26–27.
https://www.academia.edu/19993363/Bright_ideas_social_capital_the_bonds_that_connect
- World Bank. (2022). *Indigenous Peoples* [Text/HTML]. World Bank.
<https://www.worldbank.org/en/topic/indigenouspeoples>
- World Tourism Organization. (2019). *UNWTO Tourism Definitions | Définitions du tourisme de l'OMT | Definiciones de turismo de la OMT*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284420858>
- Yachin, J. M. (2021). Alters & functions: Exploring the ego-networks of tourism micro-firms. *Tourism Recreation Research*, 46(3), 319–332.
<https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1808933>
- Zhang, W., Zhang, M., Yuan, L., & Fan, F. (2023). Social network analysis and public policy: What's new? *Journal of Asian Public Policy*, 16(2), 115–145.
<https://doi.org/10.1080/17516234.2021.1996869>

Zin, M. L. M., & Ibrahim, H. (2020). *The Influence of Entrepreneurial Supports on Business Performance among Rural Entrepreneurs* (SSRN Scholarly Paper 3530418). <https://papers.ssrn.com/abstract=3530418>

Zizumbo-Villarreal, L., & Monterroso-Salvatierra, N. (2020). *Comunidades, territorios y turismo en América Latina* (primera edición). Editorial Torres Asociados. <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/109885/Libro+comunidades+territorios.pdf?sequence=1#page=94>

Anexo 1

Entrevista semi-estructurada

Empresas Sociales Indígenas

Nombre empresa:

Entrevistado:

Entrevistador:

Hora:

Lugar:

Preguntas Introductorias

1. ¿En qué año se fundó la empresa?
2. ¿Cuál es la figura jurídica bajo la cual se constituyó?
3. ¿Cuántos integrantes son?
4. ¿En qué tipo de propiedad está asentada la empresa?
5. ¿Cómo se integra el Comité?
6. ¿Cada cuánto cambian de Comité?
7. ¿Cuántas personas laboran en la empresa?
8. ¿Cuáles son los servicios de ecoturismo que ofrecen?
9. ¿Qué momento de ene la historia de la empresa ha sido decisivo para su desarrollo?
10. ¿Cómo están organizados al interior?

Intracomunitarias

1. ¿Cómo es su relación al interior?
2. ¿Qué aspectos internos les han ayudado para su desarrollo?
3. ¿Cómo es el compromiso de la comunidad?
4. ¿A qué se dedica la comunidad?
5. ¿Hay otras empresas colectivas en la comunidad?

Extracomunitarias

6. Sabemos que los centros ecoturísticos se relacionan con diversos organismos e instituciones, en este sentido ¿quiénes les han brindado información sobre cómo manejar la empresa?

INPI

SECTUR

ICTUR

CPTM

UTVM

Secretarías de Turismo Estatales

Presidencias municipales

Proveedores

Tour operadoras

Otros:

7. ¿Con qué información o conocimientos les ha ayudado cada una de estas instituciones?

	Ventas	Recursos humanos	Tecnología	Financieras	Administrativas
INPI					
SECTUR					
ICTUR					
CPTM					
UTVM					
Secretarías Turismo Estatales					
Presidencias municipales					
Tour operadoras					
Proveedores					

Ventas: Estudios de mercado, Diseño de productos, Informar a los clientes sobre el servicio o producto, Satisfacción del cliente, Políticas de precios, Selección de proveedores

Recursos Humanos: Formación del equipo de trabajo, Evaluación del desempeño, Incentivos y bienestar

Tecnología: Uso eficiente de la tecnología, Sistemas de información especializados, Certificaciones

Financiero: Sistemas de control formales, Centros de costos, Determinación de ganancias, Valuación de los activos, Elaboración de reportes de ingresos y egresos, Elaboración de planes presupuestarios

Administrativas: Habilidades de gestión, Delegar tareas, Poner valor a la empresa, Manejo del tiempo, Herramientas comunicación, Gestión empresarial, Buscar nuevas oportunidades.

8. ¿Cómo iniciaron su relación con estas instituciones?
9. ¿Qué tan frecuente ha sido su comunicación con estas instituciones?
10. Ordene según la importancia que ha tenido cada institución para el desarrollo de la empresa
11. ¿Qué es lo que más valoran de esos apoyos que recibieron?
12. ¿Qué aspectos cambiarían?
13. En un futuro, ¿Qué esperarían de estas instituciones

Intercomunitarias

14. ¿Han asistido a alguna feria o evento sobre turismo de naturaleza? ¿con quién ha compartido ese espacio?
15. ¿Tiene contacto con otras empresas dedicadas a la misma actividad turística en la región? ¿Cómo empezaron su relación? ¿Qué tipo de información o conocimientos comparten?

Capacidades

16. ¿Qué actividades son las que más se le han complicado sobre el manejo de la empresa?

- Ventas
- Recursos Humanos
- Tecnología
- Financiero
- Administrativas

17. ¿Hay alguna habilidad que considera oportuno reforzar?

18. ¿A quién acudiría para pedir apoyo?

Entorno

19. ¿Cómo les ha afectado la pandemia y las recientes inundaciones?

Anexo 2

Entrevista semi-estructurada

Instituciones Red Turismo Naturaleza

Nombre de la institución:

Entrevistado:

Entrevistador:

Hora:

Lugar:

Extracomunitarias

1. ¿Tienen algún registro de empresas de turismo de naturaleza? ¿cómo lo han creado? ¿Cómo es que estas empresas se acercan a ustedes?
2. ¿Qué tan frecuente es el contacto con estas empresas? Si es distinto, que empresas son las que se acercan más.
3. ¿Qué tipo de información o apoyo han ofrecido a estas empresas?
4. ¿Hay algún caso de empresa que se haya apoyado más? ¿se trabajó en conjunto algún proyecto?
5. ¿Cómo percibe la respuesta de estas empresas?
6. ¿Cuál de estos apoyos considera que ha sido más útil para el desarrollo de capacidades empresariales?
7. ¿Qué considera que hace falta para hacer más efectivos estos apoyos de organizaciones?

8. ¿Ha detectado alguna capacidad empresarial que requiere ser mejorada para estas empresas?
9. Identifica otras organizaciones que apoyen este tipo de empresas
10. Ustedes echan mano de otras organizaciones
11. ¿Con quién lleva la relación? ¿con un comité? ¿con un líder?
12. Identifica líderes en estas comunidades

Intercomunitarias

13. Alguna vez han organizado o promovido algún evento en el que participen estas empresas del valle del Mezquital
14. ¿Qué empresas podría señalar con mayor disposición para colaborar con otras?

Anexo 3

Entrevista semi-estructurada Otras Empresas Sociales “Caso de éxito”

Nombre de la institución:

Entrevistado:

Entrevistador:

Hora:

Lugar:

Preguntas introductorias

1. ¿En qué año se fundó la empresa?
2. ¿Cuál es la figura jurídica bajo la cual se constituyó?
3. ¿Cuántos integrantes son?
4. ¿En qué tipo de propiedad está asentada la empresa?
5. ¿Cómo se integra el Comité?
6. ¿Cada cuánto cambian de Comité?
7. ¿Cuántas personas laboran en la empresa?
8. ¿Cuáles son los servicios de ecoturismo que ofrecen?
9. ¿Qué momento de ene la historia de la empresa ha sido decisivo para su desarrollo?
10. ¿Cómo están organizados al interior?

Intracomunitarias

11. ¿Cómo es su relación al interior?
12. ¿Qué aspectos internos les han ayudado para su desarrollo?
13. ¿Cómo es el compromiso de la comunidad?
14. ¿A qué se dedica la comunidad?
15. ¿Hay otras empresas colectivas en la comunidad?

Extracomunitarias

16. ¿Qué organismos les han ayudado con asesorías o consultorías?

INPI

SECTUR

ICTUR

CPTM

UTVM

Secretarías de Turismo Estatales

Presidencias municipales

Proveedores

Tour operadoras

Otros:

Intercomunitarias

17. ¿Tienen contacto con algún otro centro ecoturístico?
18. ¿Qué tanto comparen sus experiencias con la asociación de balnearios?

19. ¿Qué beneficios han logrado a través de la asociación de balnearios?

20. ¿Hay disposición para compartir con otros centros ecoturísticos sus experiencias?

Capacidades

21. ¿Qué cursos, capacitaciones o certificaciones tienen?

22. ¿Cuál de esos cursos o capacitaciones le han sido más útiles?

23. ¿Hay disposición de los compañeros para tomar cursos?

Entorno

24. ¿Cómo les ha afectado la pandemia y las recientes inundaciones?

Anexo 4

Sección 1 de 4

Discusión del Modelo de desarrollo de capacidades en la empresa social indígena del Valle del Mezquital

Objetivo de esta investigación es discutir el "Modelo conceptual para el desarrollo de capacidades empresariales en la empresa social indígena de turismo de naturaleza" con expertos profesionales en el área de turismo de naturaleza en el Valle del Mezquital, para elaborar un modelo factible a la realidad y elaborar una propuesta de política pública.

Especificaciones:

- El participante experto no percibirá ningún tipo de compensación por su participación en esta investigación.
- Le llevará aproximadamente 50 minutos completarlo.
- Toda la información facilitada será de uso exclusivo para los fines de esta investigación y tratada de forma completamente confidencial y anónima.

Remite: Mtra. Selene Muñoz Ortega, estudiante del Doctorado en Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, mu144359@uaeh.edu.mx

Correo *

Correo válido

Este formulario registra los correos. [Cambiar configuración](#)

Nombre completo *

Texto de respuesta corta

Ocupación *

Texto de respuesta corta

¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector? *

Texto de respuesta corta

Sección 2 de 4

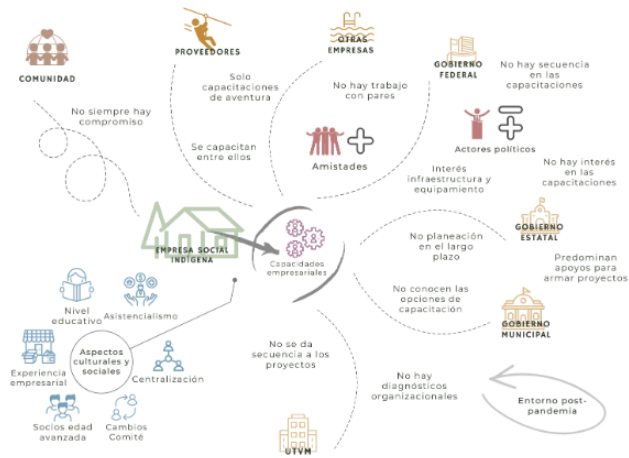
Estudio 1 (Enviado para revisión a Periplo sustentable)

El gobierno mexicano ha impulsado programas destinados al desarrollo de zonas indígenas a través del turismo de naturaleza, dando lugar a la creación de empresas sociales, las cuales requieren del desarrollo de capacidades empresariales (gestión administrativa, gestión financiera, gestión de recursos humanos, habilidades tecnológicas y habilidades en ventas) para contrarrestar los embates de un mercado turístico competitivo. No obstante, una bondad de estas empresas es que tienen la posibilidad de crear relaciones con otros actores para traer esos conocimientos y habilidades requeridos.

Así, el propósito de esta investigación fue determinar las relaciones de la empresa social indígena dedicada al turismo de naturaleza en el Valle del Mezquital y **resaltar las disfuncionalidades generadas en el proceso de transmisión de conocimientos enfocados al desarrollo de capacidades empresariales**. Para ello, se utilizó la metodología de los sistemas suaves, que permite un acercamiento holístico para proponer un modelo conceptual sobre el funcionamiento deseable del sistema.

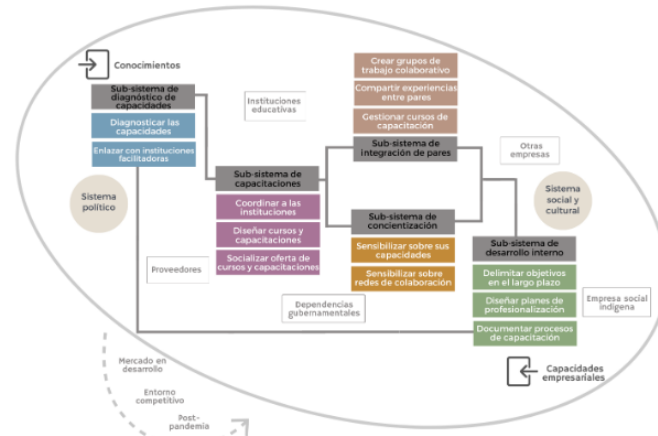
A partir de entrevistas aplicadas a diversos actores del sistema, se construyó una visión enriquecida del capital social extracomunitario e intercomunitario (relaciones con actores externos) de la empresa de turismo de naturaleza del Valle del Mezquital.

Este dibujo enriquecido **enfatiza las disfuncionalidades percibidas como relevantes, así como los aspectos sociales, culturales y políticos adheridos al sistema.**



A partir de la visión enriquecida del problema, se concibió un modelo conceptual que contempla cinco sub-sistemas, que se pueden describir como actividades destinadas a solventar las disfuncionalidades del sistema.

Este modelo busca coordinar a todos los actores del sistema para orientar cursos y capacitaciones destinados a proveer conocimientos para el desarrollo de capacidades empresariales, de conformidad al contexto social, cultural y político de estas empresas sociales indígenas.



Si estima pertinente profundizar en el estudio, se invita a acceder al siguiente link:

https://drive.google.com/file/d/1F6uWU_pwIU1akHYy_fRIm_1MNwEH0nST/view?usp=sharing

Sección 3 de 4

Factibilidad del modelo

De acuerdo a los dos estudios presentados, agradezco que a continuación nos brinde su opinión, sobre la pertinencia del modelo propuesto, a fin de ofrecer cambios factibles y deseables al sistema.

1. Sub-sistema de diagnóstico de capacidades

Tiene como finalidad identificar las oportunidades de formación empresarial relacionadas con la gestión administrativa, la gestión financiera, la gestión de recursos humanos, las habilidades tecnológicas y las habilidades en ventas.

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes premisas relacionadas con el **Sub-sistema de diagnóstico de capacidades**, teniendo en cuenta que la escala 1 es para Totalmente en desacuerdo y 5 es para Totalmente de Acuerdo

	1	2	3	4	5
Ya se realiza u...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un diagnóstico...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es factible reali...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Quién considera que podría ser el responsable del **sub-sistema de diagnóstico de capacidades**?

Texto de respuesta larga

Tiene alguna sugerencia sobre el **sub-sistema de diagnóstico de capacidades**?

Texto de respuesta larga

2. Sub-sistema de capacitaciones

Se concibió para fortalecer las capacidades empresariales mediante el diseño de cursos y capacitaciones que atiendan esas necesidades específicas que se detectaron en el diagnóstico, considerando las características sociales de los participantes que pueden influir en el proceso de enseñanza-aprendizaje, tales como el nivel educativo predominante en la comunidad, la edad de los participantes y las formas en que se organizan.

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes premisas relacionadas con el **Sub-sistema de capacitaciones**, teniendo en cuenta que la escala 1 es para Totalmente en desacuerdo y 5 es para Totalmente de Acuerdo

	1	2	3	4	5
Ya se diseñan ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseñar cursos...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es factible dise...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Quién considera que podría ser el responsable del **sub-sistema de capacitaciones**?

Texto de respuesta larga

Tiene alguna sugerencia sobre el **sub-sistema de capacitaciones**?

Texto de respuesta larga

3. Sub-sistema de concientización *

Tiene como fin persuadir a los colaboradores de estas organizaciones sobre la importancia que tiene el desarrollo de capacidades empresariales; es decir, socializar cómo a través del desarrollo de estas capacidades es posible afrontar retos que impone un sector tan competitivo como lo es el turístico.

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes premisas relacionadas con el **Sub-sistema de concientización**, teniendo en cuenta que la escala 1 es para Totalmente en desacuerdo y 5 es para Totalmente de Acuerdo

	1	2	3	4	5
Ya se concienti...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La concientiza...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es factible con...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Quién considera que podría ser el responsable del **sub-sistema de concientización**? *

Texto de respuesta larga

Tiene alguna sugerencia sobre el **sub-sistema de concientización** *

Texto de respuesta larga

4. Sub-sistema de integración de pares *

Pretende incentivar la creación de redes de colaboración que permitan compartir, entre pares, experiencias de gestión empresarial exitosas e intercambiar nuevas ideas que beneficien el desempeño organizacional. Así mismo, a través de estrategias comunes posibilitar el acceso a cursos y capacitaciones que les ayuden a superar la falta habilidades y conocimientos que caracterizan a estas empresas sociales indígenas.

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes premisas relacionadas con el **Sub-sistema de integración de pares**, teniendo en cuenta que la escala 1 es para Totalmente en desacuerdo y 5 es para Totalmente de Acuerdo

	1	2	3	4	5
Ya existen rede...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una red de col...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es factible crea...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Quién considera que podría ser el responsable del **sub-sistema de integración de pares**? *

Texto de respuesta larga

Tiene alguna sugerencia o comentario sobre el **sub-sistema de integración de pares** *

Texto de respuesta larga

5. Sub-sistema de desarrollo interno *

Se propone con el objetivo de diseñar planes de profesionalización que permitan mejorar las habilidades y conocimientos de los colaboradores, de conformidad con los objetivos de largo plazo de cada empresa. El proceso de profesionalización se debe entender como un proceso de crecimiento, que precisa documentarse para evitar que la organización pierda la secuencia a pesar de la alta rotación de personal que las caracteriza.

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes premisas relacionadas con el **Sub-sistema de desarrollo interno**, teniendo en cuenta que la escala 1 es para Totalmente en desacuerdo y 5 es para Totalmente de Acuerdo

	1	2	3	4	5
Ya se tienen pl...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un plan de prof...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es factible crea...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Quién considera que podría ser el responsable del **sub-sistema de desarrollo interno**? *

Texto de respuesta larga

Tiene alguna sugerencia o comentario sobre el **sub-sistema de desarrollo interno** *

Texto de respuesta larga

Sección 4 de 4

Otros cambios

De forma complementaria, a través de otro estudio (enviado para revisión de Nova Scientia), se construyeron redes egocéntricas que muestran cómo se compone el capital social de estas empresas, y se identificó a qué tipo de recursos han accedido estas organizaciones así como oportunidades para fortalecer su capital social.

Los principales hallazgos sugieren:

- Las **redes actuales son relativamente pequeñas**, lo que denota la oportunidad de activar relaciones, en el entendido que actores que tienen mayores conexiones tienen más opciones para acceder a recursos.
- **Algunas empresas tienden a relacionarse mayormente con otras empresas semejantes** (homofilia), siendo que la relación con personas o instituciones con conocimientos especializados pueden generarles mayores ventajas para el desarrollo de capacidades empresariales.
- Las instancias gubernamentales y otras empresas sociales son quienes más han proveído de recursos para el desarrollo de los establecimientos. Sin embargo, son **casi nulos los apoyos relacionados con el desarrollo de capacidades empresariales**.
- Se descubrieron oportunidades para construir capital social, **generar relaciones con organizaciones que les provean de cursos y capacitaciones formales** (SECTURH-UTVM), para el fortalecimiento de sus habilidades funcionales y de gestión.

Considerando los últimos hallazgos se propone **añadir un nuevo sub-sistema que ayude a articular las relaciones entre las empresas sociales indígenas y las organizaciones gubernamentales y académicas**, a fin de facilitar el acceso a las oportunidades que se generan en este tipo de organizaciones. *

Al respecto, indique su opinión sobre este sub-sistema, indique si ya existe algo semejante, y si considera que es necesario y/o factible.

Texto de respuesta larga

Finalmente, emita su opinión sobre el modelo conceptual presentado, en el entendido que al finalizar este estudio se generará una propuesta de política pública hacia el gobierno estatal. *

Texto de respuesta larga

Anexo 5



NÚM.
46

Universidad Autónoma del Estado de México

El Periplo Sustentable

ISSN: 1870-9036
Publicación Semestral / Enero - Junio 2024

Modelo conceptual para el desarrollo de capacidades empresariales en la empresa social indígena de turismo de naturaleza

Conceptual model for the development of business capabilities in the indigenous social enterprise of nature tourism

Selene Muñoz Ortega*

Maestra en Ingeniería Económica Financiera. Estudiante del Doctorado en Ciencias Económico Administrativas del Instituto de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1708-8094>.

Abraham Briones Juárez

Doctor en Ingeniería de Sistemas. Profesor Investigador del Área Académica de Turismo del Instituto de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3124-8741>

Información del artículo

Recibido:
09/12/2022

Aceptado:
25/04/2023

Publicado:
21/02/2024

*Autor de correspondencia
mu144359@uaeh.edu.mx

Páginas:
372 - 393

<http://rperiplo.uaemex.mx/>

DOI <https://doi.org/10.36677/1870-9036-2024-04>

Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional - <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Resumen

El gobierno mexicano ha impulsado programas destinados al desarrollo de zonas indígenas a través del turismo de naturaleza, dando lugar a la creación de empresas sociales, las cuales se enfrentan con situaciones adversas que requieren del desarrollo de capacidades empresariales para contrarrestar los embates del dinamismo de un mercado turístico competitivo. Dado que estas empresas tienen la posibilidad de ampliar su capital social a través de las relaciones con otros actores para atraer apoyos y conocimientos, el propósito de esta investigación consiste en determinar las relaciones de la empresa social indígena dedicada al turismo de naturaleza que se ubica en el Valle del Mezquital, una zona del estado de Hidalgo, México, y resaltar las disfuncionalidades generadas en el proceso de transmisión de conocimientos enfocados al desarrollo de capacidades. Para ello, se utiliza el enfoque de sistemas mediante la metodología de los sistemas suaves, ya que permite un acercamiento holístico para proponer un modelo conceptual sobre el funcionamiento deseable del sistema. Los hallazgos muestran la falta de coordinación entre los actores, el escaso interés con relación al desarrollo de estas capacidades, así como, la casi nula colaboración entre pares; estas cuestiones propician las definiciones raíz y los cambios factibles detectados en el modelo conceptual planteado. Concluimos que la metodología de los sistemas suaves es una herramienta que permite desglosar la complejidad que guarda el capital social indígena y permite identificar aspectos de mejora sobre los aspectos analizados.

Palabras clave:

Empresas sociales, capital social, capacidades empresariales, modelo conceptual, disfuncionalidades.

Abstract

The Mexican government has promoted programs to improve the development of indigenous areas through nature tourism: giving rise, to the creation of social enterprises which face adverse situations. This aspect requires the development of business capabilities to counteract the ravages of dynamism of the competitive tourism market. Thus, these companies can have the chance to expand their social capital through relationships with other actors to attract support and knowledge. The research identifies the relationships of indigenous social enterprise dedicated to nature tourism which is located in the Mezquital Valley, an area of Hidalgo State, in Mexico. Moreover, it shows the dysfunctions in the processes of transmission of knowledge which are focused on capabilities development. For this, we employ the systems approach and the soft systems methodology. This perspective allows us a holistic approach to propose a conceptual model for the desirable functioning of the system. The findings show the lack of coordination between the actors, the little interest in capabilities development, and the almost null collaboration between peers. These issues lead us to define the root cause and the desirable and feasible changes are determined. We conclude that the soft systems methodology is a tool that allows breaking down the complexity of indigenous social capital and allows identifying aspects of improvement on the analyzed aspects.

Keywords:

Social enterprises, social capital, business capabilities, conceptual model, dysfunctions.

El Periplo Sustentable / ISSN: 1870-9036

Número 46 / Enero - Junio 2024

Introducción

En la región de Valle del Mezquital, son más de 50 los grupos indígenas que han sido favorecidos con financiamiento gubernamental para el impulso de proyectos comunitarios de turismo de naturaleza, en su mayoría para la adquisición de equipo y materiales que les son funcionales para la prestación de sus servicios (INPI, 2020). Sin embargo, no basta con la asignación de recursos económicos, los nuevos empresarios requieren desarrollar sus capacidades para dirigir estas organizaciones y lograr su consolidación. Kieffer (2019: 53) lo enfatiza señalando "una vez que se decide emprender el desarrollo turístico, uno de los temas centrales para la continuidad es el de la profesionalización".

Las empresas de carácter comunitario presentan ciertas desventajas relacionadas con los bajos niveles de educación y la falta de capacitación para el trabajo. No obstante, una de sus fortalezas es que se enmarcan en la perspectiva social (Gavilanes et al., 2019), dado que los actores mantienen una visión de desarrollo comunal con diversidad de conexiones que les permiten interactuar con diferentes grupos e instituciones (De Gortari y Santos, 2016).

En el ambiente turístico, López-Guevara (2014) señala que un aspecto facilitador en el desarrollo de los proyectos productivos indígenas, es la capacidad que tiene una comunidad para relacionarse colaborativamente con los otros actores del sistema turístico, ya que a través de estos vínculos es posible adquirir apoyos y conocimientos técnicos. En tal sentido, el capital social estructural constituye una vía para que las empresas sociales indígenas puedan acceder a conocimientos y fortalezcan el desarrollo de sus capacidades empresariales.

Dado lo anterior, resulta importante estudiar las complejas relaciones del capital social presentes entre los actores y la empresa social indígena dedicada al turismo de naturaleza en el Valle del Mezquital, para identificar aspectos de mejora. Al respecto, se utiliza la metodología de los sistemas suaves, diseñada como una alternativa de investigación cualitativa y que ha sido utilizada durante las últimas décadas con buenos resultados (Checkland y Poulter, 2020). Para ello, se desarrollan las siguientes fases: a) se presenta el contexto y los antecedentes de la investigación; b) se relaciona el uso de los sistemas en turismo, que da pie al desarrollo metodológico; y c) se emiten los resultados y las conclusiones de la investigación.

Antecedentes

Turismo de naturaleza como alternativa de desarrollo indígena

El turismo constituye una fuente importante de desarrollo y bienestar social de acuerdo con el programa sectorial de turismo (SECTUR, 2020). El turismo de naturaleza permite de manera amplia mejorar las condiciones económicas y sociales, se trata de "...una actividad económica que promueve el aprovechamiento sustentable de los recursos, una alternativa sólida para la generación de empleos, una estrategia para el desarrollo de comunidades y un medio para la difusión del patrimonio natural y cultural de México" (SECTUR, 2017: 6). Es una estrategia gubernamental encaminada a reducir la pobreza y el rezago social y económico de las comunidades indígenas, al tiempo que se

373

Modelo conceptual para el desarrollo de capacidades empresariales en la empresa social indígena de turismo de naturaleza

fomenta el turismo sostenible. El turismo contempla tres modalidades principales relacionadas con la naturaleza: el ecoturismo que contribuye notablemente al desarrollo local de las comunidades (Ezaquías, 2022); el turismo de aventura que marca una vía para el desarrollo de los territorios rurales a partir de la diversificación de la estructura productiva (Quiñonez et al., 2019) y el turismo rural que ha mitigado la desigualdad (Parra et al., 2019). En suma, el turismo de naturaleza consiste en el acceso y uso de los recursos turísticos para mejorar el bienestar. Esto contrasta con las ventajas que proliferan en el turismo de base comunitaria y que se relacionan con la existencia sostenida del interés de las comunidades por preservar sus recursos turísticos (Martínez y Pelegrín, 2021), especialmente en los territorios indígenas que se caracterizan por grandes reservas de biodiversidad en donde los recursos naturales se encuentran mejor conservados (López-Pardo y Palomino, 2019).

Para brindar servicios turísticos, han surgido distintas empresas comerciales pequeñas y medianas y organizaciones comunitarias o sociales (López-Pardo, 2013). Las últimas han sido impulsadas en años recientes, a través de distintos órdenes de gobierno con la finalidad de priorizar el desenvolvimiento de proyectos turísticos de naturaleza, estas acciones impactan de manera directa los intercambios económicos y culturales de gran relevancia en comunidades indígenas (Acero, 2018), dada la correspondencia con la teoría del desarrollo endógeno consistente en la construcción de orden social en la que se impulsa el desarrollo de las organizaciones y de la sociedad en su conjunto (Gambarota y Lorda, 2017).

Pese a estos esfuerzos, suele existir una falta de conocimiento de los pueblos a profundidad sobre los derechos colectivos de sus territorios (Oehmichen y De la Maza, 2019), por lo que resulta vital identificar los aspectos que merman su propósito y generan disfuncionalidades para mejorar la gestión de los recursos centrados en el desarrollo de actividades turísticas.

Empresa social y las relaciones del capital social en las empresas indígenas

La economía social ha proliferado a través de distintos tipos de organizaciones con el fin de aumentar las probabilidades de supervivencia en el entorno, ejemplo de ello son las organizaciones cooperativas, mutuales, asociaciones tradicionales y otras de índole informal (Coraggio, 2011). Independientemente de sus formas jurídicas, la empresa social está representada por organizaciones que nacen y se mecanizan para satisfacer necesidades sociales (Pérez de Mendiguren et al., 2009). Las empresas indígenas de turismo han adoptado una de las más comunes, la sociedad cooperativa, las cuales son organizaciones que permiten mejorar la vida de sus integrantes. De acuerdo con la Ley general de sociedades cooperativas (2018:1) una sociedad cooperativa se define como: "...una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios".

El capital social, de acuerdo con Bourdieu (1986), es la suma de los recursos reales o potenciales que están vinculados a una red duradera de relaciones sociales más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo. Así, el capital social facilita el logro de metas que de otra manera no podrían haberse obtenido o que podrían haberse logrado solo a un costo mayor

(Coleman, 1988). Aunque la evolución del capital social ha sido multidimensional, es preciso resaltar el énfasis que se da a la estructura social como facilitadora de recursos para el logro de ciertos objetivos (Calderón, 2018).

En este contexto el capital social es uno de los elementos clave en el desarrollo y consolidación de las empresas indígenas, debido a las vigorosas relaciones que incentivan el desarrollo rural (Putnam, 1993). En el contexto mexicano existe evidencia empírica que sugiere la pertinencia de abordar el capital social como un factor que incide en el desarrollo de capacidades de las empresas sociales indígenas dedicadas al turismo de naturaleza (Pérez Serrano et al., 2012; López-Guevara, 2014; Navarro Gamboa et al., 2019).

Para precisar las relaciones, se retoma una clasificación basada en los distintos niveles de conexión que pueden tener los actores: a) el capital social de unión (*bonding*), se refiere a las conexiones entre actores que son homogéneos, es decir, que tienen características semejantes; b) el capital social puente (*bridging*), se refiere a las conexiones entre actores que son diferentes en un sentido demográfico; c) el capital social de vínculo (*linking*) pertenece a las conexiones que se dan con actores con posiciones influyentes (Woolcock y Sweetser, 2002). López-Guevara (2014) aterriza esta clasificación del capital social a un entorno de la actividad comunitaria, en su trabajo señala que las redes de unión corresponden a un ámbito espacial intracomunitario, las redes puente pertenecen a un ambiente intercomunitario y las redes de vínculo corresponden a un nivel extracomunitario.

El capital social como creador de capacidades empresariales

Las capacidades empresariales tienen su origen en la teoría de recursos y capacidades (Offerman et al., 2017). Esta teoría enfatiza que los bienes y el talento para gestionarlos son determinantes para su desempeño y hacen posible la ventaja competitiva sostenible (Teece et al., 1997). Por tanto, los recursos y las capacidades son un paquete de activos que incluyen: las habilidades gerenciales, sus procesos, rutinas organizacionales, la información y los conocimientos para gestionar y controlar los cursos de acción (Barney et al., 2001). De acuerdo con Barney (1991), la combinación de recursos únicos expone los atributos que deben tener los recursos para generar una ventaja competitiva sostenible los cuales deben ser: a) valiosos, toda vez que deben aprovechar sus oportunidades; b) raros o escasos; c) difíciles de imitar; d) sin sustitutos. El capital social cumple con estas cuatro características, y por tanto, es considerado un recurso que puede ser aprovechado por las empresas para crear una ventaja competitiva y alcanzar sus fines (Castro y Galán, 2004).

Para lograr una ventaja competitiva sostenible, es necesario que las empresas desarrollen sus capacidades internas, lo cual permite detectar oportunidades y explotar al máximo su potencial (Inda et al., 2019). Una capacidad es la habilidad que posee una empresa para lograr un propósito o resultado específico (Beimborn et al., 2005). En la tabla 1 se aprecia la clasificación de las capacidades empresariales de referencia utilizadas en este trabajo.

Tabla 1. Capacidades empresariales

Capacidades gerenciales Residen principalmente en el nivel gerencial de la organización	Gestión administrativa	Habilidades de gestión Delegar tareas Poner valor a la empresa Manejo del tiempo Herramientas de comunicación Gestión empresarial Buscar nuevas oportunidades
	Gestión financiera	Sistemas de control formales Centros de costos Determinación de excedentes Elaboración de reportes de ingresos y egresos Elaboración de planes presupuestarios Valuación de los activos
	Gestión de recursos humanos	Formación del equipo de trabajo Evaluación del desempeño Incentivos y bienestar
Capacidades funcionales Relacionadas con las tareas funcionales básicas de la empresa	Ventas	Estudios de mercado Diseño de productos Informar a los clientes sobre el servicio o producto Satisfacción del cliente Políticas de precios Selección de proveedores
	Tecnológicas	Uso eficiente de la tecnología Sistemas de información especializados Certificaciones

Fuente: Construcción con base en (Mayon et al., 2019; Chandler, 1990; De la Cruz, 2008; Graves y Thomas, 2008; Sánchez et al., 2014; Jusoh et al., 2011; Lall 1992).

Teoría general de los sistemas y su pertinencia para abordar la complejidad en turismo

La teoría general de sistemas surgió ante la actitud de diversas disciplinas científicas hacia el análisis de los fenómenos en términos de totalidad, es decir, sin descomponer los problemas en partes separadas (Bertalanffy, 1989). Esta teoría engloba un conjunto de definiciones y proposiciones interrelacionadas, mediante las cuales se aprecian los fenómenos como un grupo formado por materia y energía, estos grupos son denominados sistemas (ICESI, 1980). Gigch (2012) describe a los sistemas como un conjunto de elementos relacionados, y que, bajo el paradigma de la teoría general de sistemas subyacen a los siguientes supuestos: vivientes, abiertos, conformados por sub-sistemas, poseen sus propias propiedades, presentan complejidad organizada, resisten la tendencia a la entropía y atienden una visión teleológica.

A partir de esta teoría, surge el pensamiento sistémico que se ha desarrollado en distintas direcciones, una de ellas es la de los sistemas suaves, que están concebidos para abordar problemáticas sociales (Reynolds & Holwell, 2020). Por tanto, rompen con los esquemas formales

de pensamiento al emplear el juicio intuitivo y se consideran pertinentes para llevar a cabo investigaciones de fenómenos complejos y que tienen como fin identificar relaciones causales que no están sujetas a prueba (Gigch, 2012).

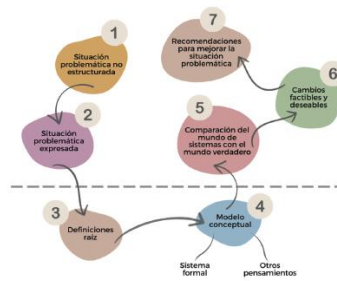
Así, la importancia de la teoría de sistemas recae en su capacidad para entablar analogías entre las ciencias bio-sociales y el comportamiento de sistemas de actividad humana. Para ello se observa el comportamiento de los sistemas sociales adaptativos (Moreno, 2019), que implica la inclusión del contexto en la observación de la situación problemática. En tal sentido, la teoría de los sistemas ha contribuido de manera significativa en el estudio de sistemas sociales, tanto para abordar su complejidad como para proponer mecanismos de mejora.

En turismo el enfoque sistémico constituye una parte relevante de la perspectiva científica (Cavalcante et al., 2021), ejemplo de ello lo constituyen los trabajos abordados a través de metodologías sistémicas, tal es caso de Aldianto et al., (2020), quienes desarrollaron un modelo conceptual de turismo en una ciudad cultural; en el mismo sentido Fathi et al. (2019), identificaron factores que influyen en el segmento de turismo espiritual, Sandfreni y Adikara (2020), estudiaron las partes interesadas en el desarrollo del sistema de información turística. Adicionalmente, Jakulin (2017) modeló un sistema turístico a través de las perspectivas del área de mercado y Sánchez-García et al. (2020) enmarcaron el problema de la asociatividad en las pequeñas y medianas empresas en el sector turístico; por su parte, Novani et al. (2019), desarrollaron un modelo de simulación para describir los procesos de co-creación de valor en el turismo de ciudad y Romero et al. (2018) estudiaron el sistema de responsabilidad social para identificar mecanismos de coordinación y control. Finalmente, la perspectiva de los sistemas también se ha utilizado para precisar y describir los elementos del turismo rural expresado en la propuesta de Varisco (2016). Lo anterior, muestra la gran versatilidad de la teoría en el ámbito turístico.

Metodología

En este trabajo se emplea la metodología de los sistemas suaves, misma que tiene por objetivo organizar situaciones problemáticas de sistemas dinámicos y cambiantes, es una metodología flexible que sirve para describir y mejorar sistemas de actividad humana y que puede ser adaptada a situaciones problemáticas específicas (Checkland y Poulter, 2006). El proceso que ofrece esta metodología ha madurado por varias décadas, y permiten abordar situaciones complejas en las que intervienen las personas y en las que se pueden identificar distintas percepciones sociales asociadas a una problemática común (Checkland y Poulter, 2020). La metodología se planteó inicialmente con un proceso de 7 estadios que se pueden observar en la figura 1, y si bien, se ha desarrollado una versión sintetizada de esta metodología, se mantiene la esencia del proceso cíclico bajo el cual fue concebido.

Figura 1. Metodología de los sistemas suaves de Checkland



Fuente: Con base en la metodología de sistemas suaves en acción de Checkland (1994).

Para este trabajo, se abordan los primeros 4 estadios y se emplean los propios métodos que ofrece la metodología, según se aprecia en tabla 2:

Tabla 2. Métodos MSS empleados

2. Situación problemática expresada	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis 1,2 y 3 • Dibujo enriquecido
3. Definiciones raíz de sistemas relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis CATWOE
4. Modelo conceptual	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo conceptual

Fuente: Elaboración propia con base en (Jackson, 2011).

Para la recolección de información se estableció un muestreo por conveniencia y se realizaron entrevistas semiestructuradas a 4 empresas sociales indígenas del Valle del Mezquital, ubicadas en el estado de Hidalgo, México. Adicionalmente y con el fin de conocer las distintas visiones que se tienen sobre el fenómeno, se entrevistaron a actores involucrados en el sistema de turismo de naturaleza de esta región: servidores de las presidencias municipales de Ixmiquilpan y Alfajayucan, personal del Centro Coordinador para el Desarrollo Indígena de Ixmiquilpan perteneciente al Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI), una empresa de promoción turística en el Valle del Mezquital y una empresa social indígena ya consolidada en la región. También, como parte de la inmersión en el contexto, se acompañó como observador en el proceso de constitución de un nuevo centro ecoturístico, así mismo, se asistió como observador a un recorrido por las principales empresas ecoturísticas del municipio de Alfajayucan.

En este sentido, se diseñaron instrumentos dirigidos a identificar las características generales de estas organizaciones y el contexto en el que se desenvuelven, además, conocer con qué actores se relacionan, los apoyos/conocimientos relacionados con las capacidades empresariales que han recibido de parte de estos actores, así como, qué hace falta para hacer más efectivo el proceso de desarrollo de capacidades. El trabajo de campo se desarrolló entre los meses de diciembre del 2021 y marzo del 2022 (figura 2). Una vez obtenida la información, se procedió a su transcripción y análisis temático.

Figura 2. Trabajo de campo



Fuente: Fotografías tomadas durante el trabajo de campo.

El paso crucial de esta metodología es la hermenéutica, dado que se concentra en la interpretación o lectura de las normas sociales, el contexto cultural y las cosmovisiones que influyen en las actividades humanas, a fin de comprender una situación problema. Entendiéndose que la interpretación es un proceso subjetivo que además de percepción u observación, conlleva experiencia y empatía para entender un entramado de hechos experienciales sociales (Huaxia, 2010). En este sentido, el análisis de las opiniones emitidas por los involucrados se presenta como una parte importante de describir la forma en la que se observa el mundo en cada una de las visiones (Khayame y Abdeljawad, 2020); las definiciones y el modelo sirven a su vez como proceso indagatorio sobre la problemática abordada (Luong et al., 2022).

Resultados

Situación problemática no estructurada

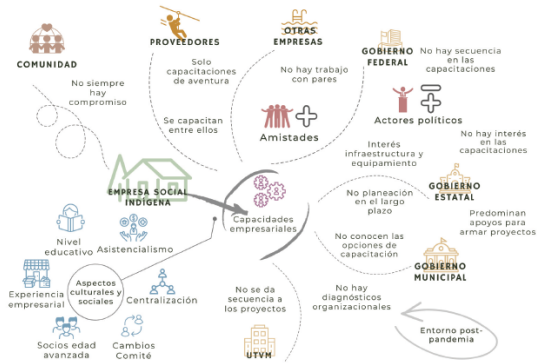
Es una etapa en la que el investigador percibe controversias en una situación específica que demanda atención (Jackson, 2011). Para este trabajo, la situación problemática se detectó a partir del acercamiento del cuerpo académico y estudiantil de la Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital (UTVM) con la realidad que viven las distintas empresas turísticas de la región, y con base en ello, se diseñó y ejecutó el trabajo de campo.

Situación problemática expresada

Es una fase de expresión, mediante la cual se construyen dibujos enriquecidos de la situación en la que es percibida una problemática, en esta fase inicial se registran elementos relacionados con la estructura y el proceso a estudiar. La estructura puede ser examinada en términos físicos, jerárquicos, relacionales, de información o comunicación, mientras que el proceso puede ser analizado en función de las actividades que se realizan, el clima inherente a la relación entre la estructura y el proceso, lo que es también una característica clave para el estudio de las situaciones problemáticas (Checkland, 2000). Además, el dibujo se puede enriquecer con un análisis de carácter cultural, en este caso mediante a) Análisis del sistema social, que se centra en los roles sociales, normas y valores y b) Análisis del sistema político y cómo el poder es obtenido y utilizado (Jackson, 2011).

En la figura 3 se observa la visión enriquecida del capital social extracomunitario e intercomunitario, mediante los cuales la empresa de turismo de naturaleza del Valle del Mezquital puede adquirir conocimientos para el desarrollo de sus capacidades, se enfatizan las disfuncionalidades percibidas en este proceso, así como los aspectos sociales, culturales y políticos adheridos al sistema.

Figura 3. Visión enriquecida del capital social extracomunitario e intercomunitario



Fuente: Elaboración propia.

Enseguida se definen los sistemas observados y sus disfuncionalidades a partir de la visión de los actores integrados en la situación problema.

Sistema social

Con relación a los aspectos culturales y sociales que pueden afectar al proceso de transmisión de conocimientos se detectaron los siguientes:

1. Predomina una cultura de asistencialismo dentro de estas empresas.
2. Las empresas normalmente se administran mediante un Comité que es elegido por la comunidad y que está al frente de la empresa por periodos de 3 años aproximadamente, esta situación genera alta rotación del personal.
3. La experiencia empresarial previa que tienen la comunidad puede generar ventajas, sin embargo, esto no se observa en todas las organizaciones y ello implica que realicen actividades prácticamente desconocidas.
4. Gran parte de las personas que forman parte de la empresa tienen un bajo nivel académico y ello puede hacer más tardado el proceso de aprendizaje y de desarrollo de capacidades.
5. Son personas de edad avanzada quienes constituyen legalmente las organizaciones y no siempre se permite la participación de sus hijos o de personas jóvenes, quienes se sienten ajenos al desarrollo turístico.
6. En algunas organizaciones, las personas que están al frente son las únicas que toman las capacitaciones y no las socializan.

Sistema político

Pertener a algún partido político puede ser determinante para que estas empresas accedan a los apoyos del gobierno, es común que los candidatos o gobernantes colaboren con las comunidades que pertenecen a sus mismos partidos políticos. Por su parte, las empresas que pertenecen a partidos políticos distintos o que no tienen relación con algún actor político se ven afectadas. También, se identificó que hay amistades que los conectan con otras organizaciones, para asesorías, cursos y otros apoyos.

Por otro lado, se observa que las empresas que se llevan bien con su comunidad se desarrollan con mayor facilidad, ya que todos colaboran y se sienten comprometidos, sin embargo, en algunas comunidades las relaciones son tensas y eso dificulta el crecimiento de la organización.

Disfuncionalidades del sistema

- Las empresas están concentradas en obtener recursos financieros para construir y equipar sus espacios, esta situación genera que en muchas ocasiones acepten todos los proyectos que el gobierno les ofrece, aunque no sean *ad hoc* a sus intereses en el largo plazo.
- Las presidencias municipales los apoyan con la estructura de proyectos para ingresarlos al INPI y que accedan a recursos federales, también tratan de acercarles orientación en su proceso de promoción, diseño de imagen corporativa, certificaciones, entre otros. No obstante, estas empresas no siempre están interesadas en recibir asesorías o capacitaciones.

- La Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Hidalgo tiene una oferta de capacitación turística gratuita, que brinda diversas opciones que pueden coadyuvar al desarrollo de capacidades empresariales en estas organizaciones, por ejemplo: calidad en el servicio, atención al turista, satisfacción del cliente, virus de la actitud, trabajo en equipo, marketing por redes sociales (SECTUR, 2021). Sin embargo, los que están al frente de las empresas no están enterados de la oferta.
- Las empresas no dan un seguimiento a los cursos y capacitaciones tomadas, esto se debe principalmente a los continuos cambios en sus Comités.
- Las empresas no identifican qué capacidades empresariales son las que necesitan, y por ende no están en busca de capacitaciones de esta índole.
- Las empresas dan prioridad al desarrollo de capacidades relacionadas con actividades de aventura como Rappel y Tirollesa, sin embargo, pudieran tener debilidades al respecto, toda vez que tienen una alta rotación y se quedan sin personal certificado para realizar las actividades, por lo que dejan parado el equipo, o en otros casos, se capacitan entre ellos, sin la certeza de que las habilidades adquiridas sean las adecuadas.
- Con relación a los apoyos y asesorías que reciben de la UTMV hay buena aceptación, coinciden en que los estudiantes tienen buenas ideas y que sus aportaciones son útiles. No obstante, les gustaría más acercamiento y compromiso, ya que en ocasiones los estudiantes diseñan servicios, pero no los capacitan para replicarlos, o bien, los estudiantes se olvidan de los proyectos una vez que terminan su cuatrimestre. Así mismo, como académico de la UTMV se ha detectado que las propuestas que se ofrecen a estas empresas no siempre corresponden a un diagnóstico particular, sino que se fundamentan en los contenidos temáticos de las asignaturas y dejan de lado sus prioridades.
- La mayoría de estas empresas no forman parte de alguna red formal, son sólo 2 las que se han adherido a la asociación de balnearios de Ixmiquilpan, una red que les permite acceder a diversos apoyos y a conocimientos.

Definiciones raíz de sistemas relevantes

Con los resultados anteriores se procedió a desarrollar las definiciones raíz. Estas definiciones son descripciones concisas y construidas sobre un sistema de actividad humana que establecen la esencia de un sistema y que ayuda a superar las disfuncionalidades detectadas. Una definición raíz debe hacer explícitos cada uno de los elementos CATWOE, que es una herramienta conceptual de la metodología que ayuda a dar sentido a la forma en la que interactúan las partes (Pauca-Caceres et al., 2022), cuyas siglas están en inglés y alemán, y representan los elementos que intervienen en la situación problemática: clientes, actores, transformación principal, visiones (weltanschauung), propietario y el medio ambiente (Checkland, 2000). Con base en estas premisas y las disfuncionalidades detectadas, a continuación, se presentan los elementos que definirán el sistema:

Clientes: son las empresas sociales indígenas, dado que el desarrollo de capacidades empresariales las beneficia directamente, es una herramienta que favorece su ventaja competitiva.

Actores: son quienes proveen al sistema de conocimientos.

1. Presidencias municipales
2. Gobierno Estatal, a través de la SECTUR y la SEDAGROH (Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Gobierno del Estado de Hidalgo)
3. Gobierno Federal, a través del INPI y de la CÓNAFOR (Comisión Nacional Forestal)
4. Otras empresas del Valle del Mezquital
5. Proveedores de equipo
6. UTMV

Transformación principal: Los actores del sistema poseen conocimientos que son transferidos mediante las relaciones extracomunitarias e intercomunitarias hacia las empresas sociales indígenas para el desarrollo de sus capacidades empresariales (figura 4).

Figura 4. Transformación principal del sistema



Fuente: Elaboración propia.

Weltanschauung: Los participantes tienen diferentes visiones sobre las disfuncionalidades, a continuación, se presenta en la tabla 3 un contraste de perspectivas.

Tabla 3. Contraste de visiones

Visiones	Empresas sociales indígenas (clientes)	Actores
Apoyos gubernamentales	El gobierno no nos apoya	Se les apoya, pero minimizan los apoyos, ellos quieren dinero
	El gobierno nos tiene que apoyar, es su obligación	Los recursos son escasos, no se les puede dar todo que necesitan
Capacitaciones recibidas	No hemos recibido ninguna capacitación formal	Si han recibido cursos y capacitaciones, pero cambian de Comité y no saben qué capacitaciones se han recibido
	No tenemos recursos para asistir a las capacitaciones, tenemos que trabajar	Es que quieren todo regalado
Cursos y capacitaciones que se ofrecen	No conocemos el catálogo de cursos	Los cursos están disponibles para los que los quieren tomar / Sólo se los dan a la asociación de balnearios

Visiones	Empresas sociales indígenas (clientes)	Actores
Participación de los jóvenes	Estos proyectos se crean con el fin de que la gente joven se emplee	Los jóvenes no participan, no se sienten identificados con la empresa
Proyectos de la UTVM	Nos gustaría que mandaran estudiantes	Los estudiantes se postulan para hacer sus estadias en destinos foráneos
Adherirse a redes de colaboración	No tenemos recursos para formar parte de la asociación de balnearios	No quieren invertirle

Fuente: Elaboración propia.

Propietario: Sistema de turismo de naturaleza del Valle del Mezquital.

Ambiente:

1. A pesar de que las expectativas apuntan hacia un crecimiento de las preferencias de los viajeros hacia entornos rurales, se trata de un mercado no consolidado en México (Barrientos *et al.*, 2020).
2. Las empresas se encuentran ante un escenario post-pandemia, después de que la pandemia mundial causada por el COVID-19 los forzó a suspender prolongadamente sus actividades y a buscar otras alternativas para subsistir.
3. El mercado turístico es altamente competitivo, las organizaciones están en continua búsqueda de estrategias para atraer turistas (Rubio y Betancur, 2018).

Dado el análisis anterior se presentan a continuación los sistemas relevantes:

Sistema de diagnóstico a las capacidades

El sub-sistema de diagnóstico de capacidades tiene como finalidad identificar las oportunidades de formación empresarial relacionadas con la gestión administrativa, la gestión financiera, la gestión de recursos humanos, las habilidades tecnológicas y las habilidades en ventas.

Sistema de capacitaciones

El sub-sistema de capacitaciones se concibió para fortalecer las capacidades empresariales mediante el diseño de cursos y capacitaciones que atiendan esas necesidades específicas que se detectaron en el diagnóstico, considerando las características sociales de los participantes que pueden influir en el proceso de enseñanza-aprendizaje, tales como el nivel educativo predominante en la comunidad, la edad de los participantes y las formas en que se organizan.

Sistema concientización

El sub-sistema de concientización tiene como fin persuadir a los colaboradores de estas organizaciones sobre la importancia que tiene el desarrollo de capacidades empresariales; es decir, socializar cómo a través del desarrollo de estas capacidades es posible afrontar retos que impone un sector tan competitivo como lo es el turístico.

Sistema de integración de pares

El sub-sistema de integración de pares pretende incentivar la creación de redes de colaboración que permitan compartir, entre pares, experiencias de gestión empresarial exitosas e intercambiar nuevas ideas que beneficien el desempeño organizacional. Así mismo, a través de estrategias comunes posibilitar el acceso a cursos y capacitaciones que les ayuden a superar la falta de habilidades y conocimientos que caracterizan a estas empresas sociales indígenas.

Sistema de desarrollo interno

El sub-sistema de desarrollo interno se propone con el objetivo de diseñar planes de profesionalización que permitan mejorar las habilidades y conocimientos de los colaboradores, de conformidad con los objetivos de largo plazo de cada empresa. El proceso de profesionalización se debe entender como un proceso de crecimiento, que precisa documentarse para evitar que la organización pierda la secuencia a pesar de la alta rotación de personal que las caracteriza.

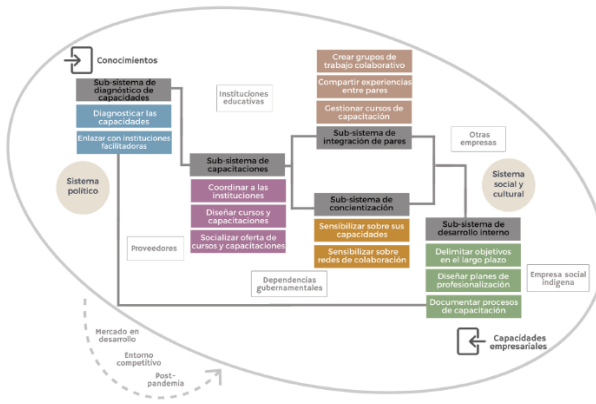
Modelo conceptual

En los sistemas suaves, un modelo conceptual no evoca a una representación del mundo real como se hace en las ciencias naturales, sino que muestran actividades relevantes para debatir sobre el mundo real y son utilizados en procesos de aprendizaje cíclicos: son válidos ante a un conjunto de principios que definen a una construcción intelectual específica (Stowell, 2020). La actividad global del sistema expresado en el modelo conceptual debe ser acorde al "número mágico" de Miller, que establece que se deben determinar 7 +/-2 actividades que logren el objetivo de la transformación (Checkland y Poulter, 2020).

Así, en la figura 5 se muestra el modelo conceptual propuesto, mismo que fue construido con base en los sistemas relevantes que se determinaron, por tanto, está conformado por cinco sub-sistemas o actividades necesarias para lograr el objetivo, el desarrollo de capacidades empresariales. En este modelo, se observa de manera implícita el capital social del sistema de turismo de naturaleza del Valle del Mezquital, que son todos esos conocimientos potenciales que se pueden ser provistos por los actores del sistema: instituciones gubernamentales, educativas y empresariales. Estas instituciones proveedoras de conocimientos de las empresas sociales indígenas deben considerar los sistemas culturales inherentes, que se refieren al contexto social y político de los clientes.

Este sistema está construido con base en las diferentes perspectivas que tienen los actores y servirá de base para un debate posterior que permitirá analizar qué tan viable es este modelo en la realidad. La intención es ofrecer al final, una serie de acciones asequibles, para lograr una empresa social indígena más preparada para enfrentar las presiones de un ambiente competitivo.

Figura 5. Modelo conceptual para el desarrollo de capacidades empresariales



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Las empresas sociales indígenas de turismo de naturaleza del Valle del Mezquital están inmersas en un sistema informal en el que convergen las instituciones gubernamentales, el sector académico y otras organizaciones empresariales. A través de este capital social externo tienen acceso a apoyos económicos, además, mediante esta red pueden acceder a asesorías, cursos, capacitaciones y certificaciones que les permiten traer conocimientos para el desarrollo de sus capacidades empresariales.

Derivado de este estudio se ha creado un modelo conceptual que tiene como fin solventar algunos de los disfuncionamientos actuales del sistema, principalmente la falta de coordinación entre todos los actores del sistema, la poca conciencia con respecto de los beneficios que se obtendrían del desarrollo de estas capacidades, así como la casi nula colaboración que hay entre pares.

Resultó oportuno abordar la realidad de la empresa social indígena mediante la metodología de los sistemas suaves, toda vez que esta metodología atiende una perspectiva holista que considera el contexto social, cultural y político en el que están inmersas estas organizaciones. Otra de las fortalezas de aplicar esta metodología es que permitió la triangulación de fuentes de información para escuchar las distintas voces de los actores, a fin de evitar sesgos o malinterpretaciones.

En estudios posteriores, se pretende profundizar en cómo fluyen los conocimientos a través de las redes de estas empresas y cuáles son esos conocimientos que están fluyendo. Además, se planea someter a discusión de los actores el modelo conceptual elaborado, para acercar este modelo concebido en el mundo abstracto al mundo real.

Recomendaciones

Con relación al modelo planteado se recomienda como cambios factibles y deseables 1) a través del diagnóstico de las capacidades, se identifique aquellas organizaciones que pueden ser facilitadoras de los conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo las capacidades empresariales para enlazarlas con las necesidades de las empresas sociales indígenas y con los requerimientos de sus clientes. 2) Se recomienda generar un programa de socialización de la oferta de cursos y capacitaciones, para que las empresas conozcan sus alternativas. Lo anterior, para generar sinergia y que las organizaciones facilitadoras se coordinen en el diseño de los cursos y capacitaciones, de tal manera que los contenidos puedan ser amplificados y evitar su duplicidad. 3) Sensibilizar con relación a las oportunidades que les otorga en trabajo colaborativo con pares, y que independientemente de los factores políticos que puedan dividirlos, pueden trabajar de manera coordinada en beneficio de sus comunidades. 4) Incentivar la participación de los jóvenes de la comunidad, toda vez que estas organizaciones se han creado como una alternativa de empleo para ellos y porqué los jóvenes son una puerta de acceso a otras perspectivas sobre el futuro de las organizaciones, esto permitirá dar continuidad a las prioridades de la comunidad y enfocar los servicios turísticos a las necesidades de los clientes.

Referencias

- Acero, E. C. (2018). Turismo, patrimonio y comunidades indígenas. *Turismo y Sociedad*, (22), 213-233. doi: <https://doi.org/10.18601/01207555.n22.11>, [05 de julio de 2021].
- Aldianto, L., Novani, S., Anggadwita, G., Budi, A. A. & Wirawan, C. (2020). Soft system methodology approach: tourism conceptual model as the identity of Bandung, Indonesia. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 282-292. doi: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11038>, [24 de marzo de 2022].
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. doi: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>, [18 de marzo de 2021].
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641. doi: <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>, [21 de septiembre de 2021].
- Barrientos, D., González, C. D., Hernández, N., Urban, A., Amerena, R., Campos, R. & Gómez, C. (2020). *México estrategia de turismo sostenible 2030* (SECTUR & Natoure, Eds.). Disponible en: <https://adaptur.mx/pdf/Mexico-Estrategia-de-Turismo-Sostenible-2030.pdf>, [22 de septiembre de 2022].
- Beimborn, D., Martin, S. & Homann, U. (2005). *Capability-oriented Modeling of the Firm*. Presentado en IPSI Conference, Amalfi Italia.
- Bertalanffy, L. V. (1989). *Teoría general de los sistemas* (J. Almela, Trad.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. En J. Richardson, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 16-29). USA: Greenwood Press.
- Calderón, A. P. de L. (2018). Interacciones entre diferentes tipos de capital social: Una aproximación teórica. *Espacios Públicos*, 21(52), 61-82. doi: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67658492005>, [09 de julio de 2021].
- Cámara de Diputados (19-01-2018). Ley general de sociedades cooperativas. Disponible en https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143_190118.pdf, [16 de mayo de 2022].
- Castro, I. & Galán, J. L. (2004). Las relaciones interorganizativas como fuente de capital social. *Universia Business Review*, (2), 104-117. doi: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300208>, [18 de abril de 2021].
- Cavalcante Guimarães, M., Benevides Ponte, K. & dos Anjos, F. (2021). Planificación turística bajo la perspectiva del enfoque sistémico de los artículos publicados en periódicos científicos de turismo. *El Periplo Sustentable*, (40), 330-357. doi: [10.36677/elperiplo.v0i40.12928](https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i40.12928), [08 de julio de 2022].

- Chandler, A. D. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. USA: Harvard University Press.
- Checkland, P. (1994). *La metodología de sistemas suaves en acción*. México: Limusa.
- Checkland, P. (2000). Soft systems methodology: a thirty year retrospective. *Systems Research and Behavioral Science*, 17(1), 11-58. doi: [https://doi.org/10.1002/1099-1743\(200011\)17:1<::AID-SRES374>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/1099-1743(200011)17:1<::AID-SRES374>3.0.CO;2-O), [27 de marzo de 2022].
- Checkland, P. & Poulter, J. (2006). *Learning for action: A short definitive account of soft systems methodology and its use for practitioner, teachers, and students*. USA: Wiley.
- Checkland, P., Poulter, J. (2020). Soft systems methodology. En: Reynolds, M., Holwell, S. (eds.) *Systems approaches to making change: A practical guide* (pp. 201-254). London: Springer.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, (94), 95-120.
- Coraggio, J. L. (2011). El papel de la economía social y solidaria en la estrategia de inclusión social. *Decisio*. Disponible en https://www.crefal.org/decisio/images/pdf/decisio_29/decisio29_saber4.pdf, [14 de noviembre de 2021].
- De la Cruz, I. (2008). *Capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de equipo multifuncional en México*. (Tesis de doctorado) Disponible en <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/619489>, [21 de mayo de 2021].
- De Gortari, R. & Santos, M. J. (2016). *Las redes: Herramientas para la competitividad de las empresas rurales en México*. Disponible en: <http://ru.iis.sociales.unam.mx/handle/IIS/5191> [02 de julio de 2021].
- Ezaquias, J. E. (2022). La Gestión del Ecoturismo como Via de Contribución al Desarrollo Local de Cuando Cubango, Angola. *Ciencias Administrativas*, (20), 107-114. doi: <https://doi.org/10.24215/23143738e107>, [19 de octubre de 2022].
- Fathi, M. R., Maleki, M. H., Koksai, C. D., Yuzbaşoğlu, N. & Ahmadi, V. (2019). Future Study of Spiritual Tourism based on Cross Impact Matrix and Soft Systems Methodology. *International Journal of Tourism, Culture & Spirituality*, 3(2), 19-41. doi: <https://doi.org/10.22133/ijts.2019.172098.1026>, [12 de junio de 2021].
- Gambarota, D. M., Lorda, M. A. (2017). El turismo como estrategia de desarrollo local. *Revista geográfica Venezolana*, 58(2), 348-359.
- Gavilanes, M. E. O., Alvarado, P. I. R. & Pillaga, R. T. R. (2019). Emprendimiento comunitario con enfoque de género: Un estudio en el cantón Cañar. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 25(4), 148-160.
- Gigch, J. P., Van. (2012). *Teoría general de sistemas*. 3ª. Ed. México: Trillas.

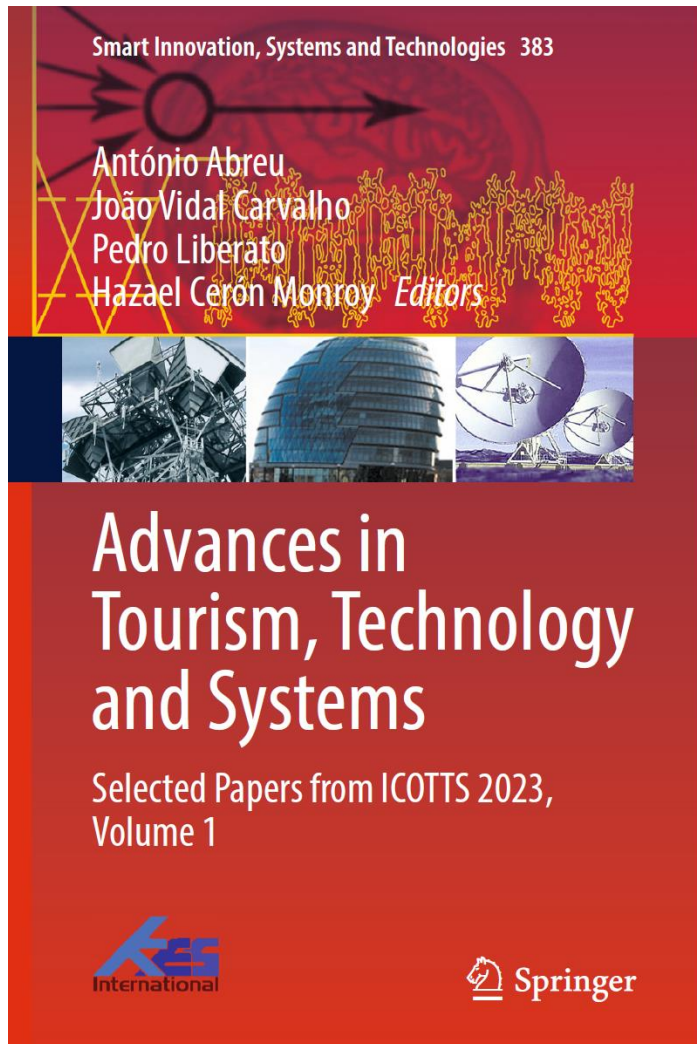
- Graves, C. & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207-224. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00066.x>. [04 de febrero de 2022].
- Huaxia, Z. (2010). Soft systems methodology and 'soft' philosophy of science. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(2), 156-170. doi: <https://doi.org/10.1002/sres.1022>. [17 de junio de 2022].
- Inda, K., Altamirano, S., Fong Reynoso, C. & Alvarez, E. (2019). Capital social en la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades: Un análisis bibliométrico. *Inquietud Empresarial*, 19(1), 63-77. doi: <https://doi.org/10.19053/01211048.9007>. [25 de agosto de 2022].
- INPI (Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas) (30/06/2020). *Lista de beneficiados con apoyos financieros al amparo del PROECI y PROIN, solicitud de transparencia INAE 0085500024820*. Archivo electrónico. Coordinación general de fomento a la economía indígena.
- Jakulin, T. J. (2017). Systems Approach to Tourism: A Methodology for Defining Complex Tourism System. *Organizacija*, 50(3), 208-215. doi: <https://doi.org/10.1515/orga-2017-0015>. [26 de junio de 2022].
- Jackson, M. C. (2011). *Systems thinking: Creative holism for managers*. USA: John Wiley & Sons.
- Jusoh, R., Ziyae, B., Asimiran, S. & Abd Kadir, S. (2011). Entrepreneur Training Needs Analysis: Implications On The Entrepreneurial Skills Needed For Successful Entrepreneurs. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 10(1), 143-148. doi: <https://doi.org/10.19030/iber.v10i1.933>. [23 de abril de 2022].
- Khayame, H. A. & Abdejjawad, M. M. (2020). Systems Thinking in Upstream Social Marketing: Using Soft Systems Methodology to Improve Midwifery Policy in Jordan. *Social Marketing Quarterly*, 26(2), 167-183. doi: <https://doi.org/10.1177/1524500420925810>. [05 de agosto de 2022].
- Klieffer, M. (2019). Turismo rural comunitario en México: Apuntes para futuras investigaciones. *Dimensiones Turísticas*, 3(5), 43-63. doi: <https://doi.org/10.47557/XSNY8857>. [17 de marzo de 2022].
- León Betancourt, A. (1980). La metodología de sistemas y la solución de problemas sociales. *Publicaciones Icesi*, 1(1), 1-29. Disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/publicaciones_icesi/article/view/772. [13 de octubre de 2021].
- Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World Development*, 20(2), 165-186. doi: [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(92\)90097-F](https://doi.org/10.1016/0305-750X(92)90097-F). [03 de septiembre de 2022].
- López-Guevara, V. M. (2014). *El capital social en las empresas indígenas de turismo. Su análisis y dinamización en la red Expediciones Sierra Norte, México*. (Tesis de doctorado). Disponible en: <http://www.tdx.cat/handle/10803/285295>. [12 de abril de 2022].
- López-Pardo, G. (2013). Políticas gubernamentales para el desarrollo del turismo de naturaleza en comunidades y pueblos indígenas. *Instituto de investigaciones económicas*, 1(9), 101-109. Disponible en: <http://ru.iiiec.unam.mx/2629/1/articulo11.pdf>. [21 de septiembre de 2022].

- López-Pardo, G. & Palomino, B. (2019). *Turismo de naturaleza en comunidades indígenas en México*. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas.
- Luong, T.T., Huynh, V.N. & Kim, E. (2022). A Hybrid Use of Soft Systems Methodology for Developing a Framework of Evidence-Based Teaching for Hospitality and Tourism Instructors in Vietnam. *Systemic Practice and Action Research*. doi: <https://doi.org/10.1007/s11213-022-09609-9>. [29 de agosto de 2022].
- Martinez, V. & Pelegrin, N. (2021). Diversificación de la oferta turística de naturaleza: Canopy en el Paisaje Natural Protegido Hanabanilla-Cuba. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 185-200. doi: <https://doi.org/10.31876/rsc.v27i3.36764>. [18 de junio de 2022].
- Mayon, F. B. A., Burgos, A. I. B. & Sánchez, N. V. M. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163. [27 de junio de 2022].
- Moreno, M. E. (2019). Teoría de sistemas sociales e historia: un acercamiento interdisciplinario para la investigación científica. *Relaciones. Estudios de historia y sociedad*, 40(159), 171-192. doi: <https://doi.org/10.24901/rehs.v40i159.425>. [29 de agosto de 2022].
- Navarro Gamboa, M., Vazquez Solis, V., Van't Hooft, A. & Reyes Agüero, J. A. (2019). Participación comunitaria y turismo alternativo en zonas indígenas en el contexto mexicano: Cuatro estudios de caso. *El Periplo Sustentable*, 3(6), 7-33. doi: [10.36677/elperiplo.v0i36.9081](https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i36.9081). [18 de octubre de 2022].
- Novani, S., Azis, Y., Apriansih, A., Aru, A. P. & Putro, U. S. (2019). Collaboration improvement among batik tourism stakeholders of Surakarta City: a value co-creation process with soft system dynamics methodology. *International Journal of Business Innovation and Research*, 19(3), 385-412. doi: <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2019.100328>. [30 de marzo de 2022].
- Oehmichen Bazan, C. & De la Maza Cabrera, F. (2019). Turismo, pueblos indígenas y patrimonio cultural en México y Chile. *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 17(1), 53-64. doi: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2019.17.004>. [28 de abril de 2022].
- Offerman, T., Stettina, C. & Plaas, A. (2017). *Business capabilities: A systematic literature review and a research agenda*. Trabajo presentado en 2017 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), Portugal.
- Parra Cárdenas, A. V., Cisneros Mustelier, L. & Velastegui López, E. (2019). El turismo rural y aportaciones al desarrollo de comunidades en territorios locales. *Explorador Digital*, 3(4), 6-28. doi: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v3i4.912>. [16 de abril de 2022].
- Paucar-Caceres, A., Cavalcanti-Bandos, M. F., Ouispe-Prieto, S. C., Huerta-Tantalean, L. N., & Werner-Masters, K. (2022). Using soft systems methodology to align community projects with sustainability development in higher education stakeholders' networks in a Brazilian university. *Systems Research and Behavioral Science*, 39(4), 750-764. DOI: <https://doi.org/10.1002/sres.2818>. [07 de mayo de 2022].

- Pérez de Mendiguren, J. C., Etxezarreta Etxarri, E. & Guridi Aldanondo, L. (2009). Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: Diferentes conceptos para un mismo debate. *Papeles de Economía Solidaria*, 1(1), 1-41.
- Pérez Serrano, A. M., Juárez Sánchez, J. P., Ramírez Valverde, B. & César Arnaiz, F. (2012). Capital social y la articulación de servicios turísticos en empresas rurales indígenas de México. En J. P. Juárez Sánchez & B. Ramírez Valverde, *Turismo rural: Experiencias y desafíos en Iberoamérica*. (pp.65-82). México: Colegio de Postgraduados.
- Putnam, R. D. (1993). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *The American Prospect*, 4(13), 35-42. Disponible en: <https://scholar.harvard.edu/robertputnam/publications/prosperous-community-social-capital-and-public-life>, [11 de septiembre de 2021].
- Ouiñonez, M., Tapia, J. y Andrade, D. (2019). El turismo de aventura una estrategia para la nueva ruralidad, Polo del conocimiento: *Revista científico-profesional*, 4(3), 119-137. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7164294>, [14 de mayo de 2022].
- Reynolds, M. & Holwell, S. (2020). Introducing Systems Approaches. En M. Reynolds & S. Holwell (Retired)(Eds.), *Systems Approaches to Making Change: A Practical Guide* (pp.1-24). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4471-7472-1_1
- Romero, S., Tejeida, R. & Badillo, I. (2018). El sistema de responsabilidad social corporativa como fundamento de la innovación en PYME turísticas. *Revista de El Colegio de San Luis*, 8(17), 327-354. doi: <https://doi.org/10.21696/rcs18172018867>, [07 de septiembre de 2022].
- Rubio, A. E. & Betancur, S. C. (2018). La imagen de los destinos turísticos: Una aproximación conceptual. *NOVUM, Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 2(8), 179-194.
- Sánchez-García, J. Y., Núñez-Ríos, J. E., Soto-Pérez, M., Cardoso-Castro, P. P. & Rodríguez-Magaña, A. (2020). A Systems Science Approach to Inter-Organisational Complementarity in Tourism SMEs. *Systemic Practice and Action Research*, 33(1), 1-25. doi: <https://doi.org/10.1007/s11213-019-09512-w>, [03 de septiembre de 2022].
- Sánchez, Y., Hernández, N. & Verástegui, J. (2014). Identificación de las capacidades empresariales como factor generador de la competitividad en el sector hotelero de Ciudad Victoria, México. *Investigación Administrativa*, 43(113), 78-94.
- Sandfreni, S. & Adikara, F. (2020). *The Implementation of Soft System Methodology (SSM) for Systems Development in Organizations (Study Case: The Development of Tourism Information System in Palembang City)*. Trabajo presentado en: First International Conference of Science, Engineering and Technology, Jakarta, Indonesia.
- SECTUR (Secretaría de Turismo) (08/2017). *Estrategia para el impulso y desarrollo del turismo de naturaleza en México (Borrador)*. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/278215/ETNM_v3_oct17.pdf, [17 de junio de 2022].

- SECTUR (Secretaría de Turismo) (03/06/2020). *Programa sectorial de turismo 2020-2024*. Disponible en <http://www.gob.mx/sectur/es/articulos/programa-sectorial-de-turismo-2020-2024?idiom=es>, [20 de noviembre de 2022].
- SECTUR (Secretaría de Turismo) (2021). *Oferta de capacitación turística gratuita 2021*. Gobierno del estado de Hidalgo. Disponible en: <https://s-turismo.hidalgo.gob.mx/pdf/ofertacapacitacion.pdf>, [17 de octubre de 2022].
- Stowell, F. (2020). Part two: The challenges of a soft systems inquiry, Integrating Husserl and Gadamer. *Kybernetes*, 50(5), 1553-1565. doi: <https://doi.org/10.1108/K-05-2020-0281>, [30 de junio de 2022].
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0268\(199708\)18:7<509::AID-SMJ862>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0268(199708)18:7<509::AID-SMJ862>3.0.CO;2-Z), [28 de octubre de 2021].
- Varisco, C. A. (2016). Turismo Rural: Propuesta Metodológica para un Enfoque Sistémico. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(1), 153-167. doi: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2016.14.010>, [19 de noviembre de 2021].
- Woolcock, M. & Sweetser, A. T. (04/2002). Bright ideas: Social capital-the bonds that connect. *ADB Review*, (34), 26-27. Disponible en https://www.academia.edu/19993363/Bright_Ideas_social_capital_the_bonds_that_connect, [18 de septiembre de 2022].

Anexo 6



Chapter 37 Egocentric Networks Design in Tourism's Indigenous Social Enterprises



Selene Muñoz Ortega, Abraham Briones Juárez,
and Ricardo Tejeida Padilla

Abstract Collaborative networks represent an opportunity for indigenous social enterprises. These networks provide the possibility to bring resources and knowledge to offset business development needs. Hence, the research aim of this work was to design egocentric networks that show how the social capital of the indigenous social enterprises of nature tourism in the Mezquital Valley is composed; besides identifying what type of resources are available in these organizations and detecting opportunities for improving social capital and encourages the development of business capabilities. We applied social network analysis as methodology approach, collecting data from semi-structured interviews with four leaders of indigenous social enterprises and other actors of these networks. The results show networks and the support of their configuration. Findings suggest structures with the potential for growth and diversification according to the type of actors' relationships. Indeed, we detected scarce relationships that encourage the development of business capabilities; this means an opportunity to activate relationships with actors such as SECTURH and UTVM, which provide training oriented toward business development.

S. M. Ortega (✉) · A. B. Juárez
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Hidalgo, Mexico
e-mail: mul44359@uah.edu.mx

A. B. Juárez
e-mail: abraham_briones6894@uah.edu.mx

R. T. Padilla
Instituto Politécnico Nacional, Mexico City, Mexico
e-mail: rtejeidap@ipn.mx

© The Author(s), under exclusive license to Springer Nature Singapore Pte Ltd. 2024
A. Abreu et al. (eds.), *Advances in Tourism, Technology and Systems*, Smart Innovation, Systems and Technologies 383, https://doi.org/10.1007/978-981-99-9765-7_37

431

37.1 Introduction

Indigenous social enterprises dedicated to nature tourism are organizations created as government strategies to stimulate the economic development of rural communities. Tourism is a way to increase the welfare of communities. It reduces poverty, discrimination, and social exclusion suffered by indigenous groups in Mexico [1]. The government implements those strategies through organizations like the National Institute of Indigenous People (INPI) and the National Forestry Commission (CONAFOR). They promote programs to encourage the creation and development of social tourism enterprises, which take advantage of the natural and cultural wealth of communities with indigenous populations [2, 3].

However, it is identified that these companies have had different results, some enterprises have achieved their goals. Meanwhile, other organizations face administrative and operational challenges [4]. To face these weaknesses, one aspect that favors them is their ability to create links with other actors in the tourism system, which allows them to access resources and support for their business management [5]. It means that the creation of networks is a mechanism to increase competitive advantage because the knowledge and resources that flow through them facilitate the operational activities of these organizations [6].

In this sense, this work aims to design egocentric networks that show how the social capital of nature tourism social enterprises in the Mezquital Valley is composed and to identify what kind of resources these organizations have accessed, to detect opportunities for the creation of social capital that incentivizes the development of business capabilities.

We applied the perspective of social network analysis (SNA) using three phases: (1) network size and composition, (2) resources flowing through the network, and (3) building social capital. This methodological approach allows a better understanding of collaborative structures and the flows of support that build them.

The findings provide the basis for developing strategies to activate social capital and toward a more efficient network. Furthermore, another outstanding contribution of this work is the application of the ARS in the field of social enterprise in tourism.

37.2 Conceptual Framework

37.2.1 Indigenous Social Enterprise

Target enterprises were studied as social enterprises as they fulfill the conditions suggested by EMES European Research Network: (1) They engage in an entrepreneurial activity involving the continuous production of goods or services (2) They pursue an explicit social objective (3) They create a self-determining project [7].

In addition, these organizations have unique characteristics, they have been created within a community that recognizes itself as indigenous, characterized by a language, culture, and beliefs rooted in its social group, which also possesses a distinct social and political system [8], of course, this can determinate successful management.

37.2.2 Social Capital

The theoretical paradigm of social capital was the basis, which is defined as a set of resources that are attached to the networks and the actors use them for a specific purpose [9]. The levels of actors' connections classify the social capital according to the next: (a) bonding, which corresponds to the intracommunity spatial domain; (b) bridging, which belongs to the intercommunity sphere; and (c) linking, which is constituted by connections with actors that hold higher levels of power [10], with an extra-community level [5]. For this work, we focus on external links and propose spatial environments specific to the indigenous social enterprise (see Table 37.1).

37.3 Methodology

Considering social relations and collectivity links of the indigenous economy [11], this research employed the SNA methodology as a network that embraces actors' relationships. One of the advantages of SNA is the attribute to know connections in social structure underlying the flows of knowledge or information [12].

This paradigm conceives social systems as graphs, which conceptualizes social structure as a system of relationships that are the product of human action and context [13]. Graph theory is useful for SNA. It provides the vocabulary to denote the properties of social representation and mathematical operations to quantify and measure these properties. It allows for generating the illustration of social structures [14].

SNA has evolved under two main approaches: (1) socio-centric, defined as a set of actors and relationships that emerge between them and (2) egocentric networks [15] that have a focal node called the ego, which connects other nodes known as alters,

Table 37.1 External social capital in indigenous social enterprise

Type of capital	Actors	Spatial sphere
Bridging	Social enterprises	External relationships with similar organizations
Linking	Private enterprises, government, associations, educational organizations, technical assessors, and political agents	External relationships with people or organizations that have a different power level

Source Own elaboration based on Laycock & Mitchell [10] and López Guevara [5]

Table 37.2 Indigenous social enterprises studied

ID	Services	Creation date	Type of company	No. of partners
E1	Ecotourism	2018	Cooperative	8
E2	Ecotourism/Adventure	2002	Cooperative	150
E3	Ecotourism/Adventure	2018	Cooperative	67
E4	Ecotourism	2016	Cooperative	205

its ties show the links from the ego to the environment [16]. The SNA allows the analysis of the actor links participating in the network to investigate the connections of social enterprises. The egocentric approach in tourism is relevant. Some efforts applied to this social field are the works of Yachin [17] and Richter [18].

37.3.1 Methodological Application

We collected the information using semi-structured interviews with convenience sampling applied to the leaders of four indigenous social enterprises (see Table 37.2).

We coded data through Atlas ti 9.0 software [19] and constructed identical matrices. From these matrices, we proceeded to structure graphical in Netdraw and calculated network indicators in UCINET 6 [20]. To calculate the network size, we consider all alters directly connected to the ego [21], and to estimate the composition of homophily/heterophily we use the EI index [22].

$$E - Index = \frac{EL - IL}{EL + IL} \quad (37.1)$$

EL represents external ties, the number of links the ego has with the different category actors. IL serves as internal ties, i.e., the number of connections the ego has with the same category of actors. EL + IL is the total of binds or ego degree [23]. A score of + 1 in formula (1) means the ego has ties only with different categories alters, which shows perfect heterophilia.

We also interview alters to identify the opportunities to activate social capital. Fieldwork was conducted from December 2021 to March 2022.

37.3.2 Case Study

The study was conducted in Mezquital Valley, a region of 29 municipalities in the State of Hidalgo, Mexico [24]. Mezquital Valley is part of the Otomí or Hñähñü indigenous people territory, who speak a linguistic variant of the Oto-Mangue family

[25]. The economic activities that have played a relevant role for years are agriculture, and the cultivation of maguey for the extraction of fibers and the juice for the preparation of pulque [26]. An organizational strategy that has allowed the development of other activities in this area has been the cooperative organizations, which have allowed the commercialization of products made with raw materials from the region, such as handicrafts, food, ixtle products, among others, as well as the use of the natural resources of the communities, such as bathing resorts and tourism centers [27]. The most important urban center is Ixmiquilpan, where an INPI office is located. This office has enhanced 53 tourism projects [28].

37.4 Results

37.4.1 Phase 1. Network Size and Composition

We configured the network by assigning attributes from 1 to 7 to the alters to identify them. Hence, we attributed unique weights to the links. For this purpose, we analyzed the number of times egos referred to alters during the interview, known as the frequency of occurrence [29]. We show the basic characteristics in Table 37.3.

Findings indicate that organizations E1, E2, and E3 have heterogeneous networks. Only E4 has a homogeneous network because it is mostly composed of social organizations. The leader of this organization explained that they like to share experiences with organizations that are like them, which denotes affinity. In this regard, it is important to diversify the alters type to access other resources.

Figure 37.1 shows the visual representation of the networks. We can see the egos (E1, E2, E3, and E4) and the alters that have supported them during the business process. This chart shows that the egos have relatively small networks, especially ego E1, and denotes the opportunity to activate relationships for loosely connected egos. Actors with greater connections have better options to access resources [23].

As a result, we detected that organizations are strongly connected with other social organizations and governmental institutions. In addition, we found government agencies helped them to get connections with other alters.

Table 37.3 Network indicators

ID	Nodes	Size	Homophily-Heterophily ^b
E1	6	5	0.20
E2	17	15	0.067
E3	10	9	0.333
E4	14	11	-0.455

^aCalculated without taking ego into account. ^bEI Index by Krackhardt & Stern [22]

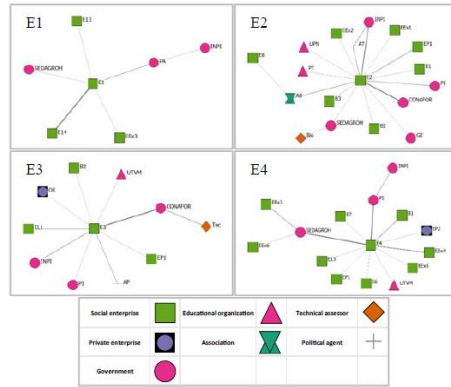


Fig. 37.1 Networks of indigenous social enterprises of the Mezquital Valley

37.4.2 Phase 2. Resources Flowing Through the Network

For enterprises E2 and E3, CONAFOR has been the alter that has supported them most frequently, which is logical because it promotes tourism in forest communities and ejidos [30]. We also see that egos received more resources and support from the government and other social enterprises. The relations with political agents, enterprise associations, private enterprises, technical assessors, and academic organizations mean an opportunity. For this phase, the Sankey diagram shows the resources and support that the organizations have received from their alters. It is necessary to consider that the thickness of lines is proportional to the quantity represented [19].

Figure 37.2 reveals the types of support that have flowed through these collaborative networks. The categories have had an inductive development based on open coding. Whereas, to identify the support that incentivized the development of business capabilities, we made a deductive categorization according to the following: (a) managerial capabilities, which include skills related to administrative management, financial management, and human resource management; and (b) functional capabilities, which include technological and sales skills [31].

Figure 37.2 also shows that government organizations have provided financial resources for infrastructure. They have financed zip-line and rappel equipment,

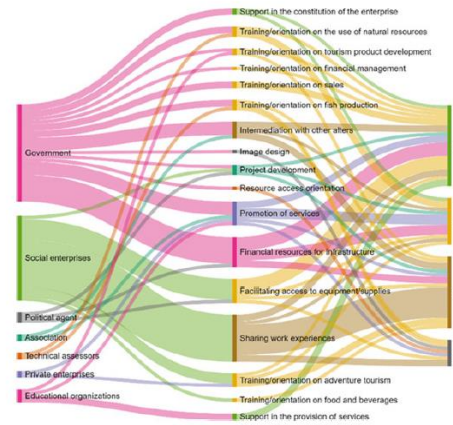


Fig. 37.2 Resource flows

palapas for restaurants, huts, offices, pools for fish farming, trails, roads, and biodiversity conservation. In addition, only these governmental alters have offered guidance for business capabilities development, but only E2 has benefited from it.

37.4.3 Phase 3. Building Social Capital

This section detects opportunities to activate social capital. Indigenous social enterprises can relate to other actors in the system to provide them with new knowledge and give access to specialized support for their business capabilities development to make better decisions to impulse their economic and social success [32]. We detected the Tourism Secretariat of the State of Hidalgo (SECTURH) and the Technological University of the Mezquital Valley (UTVM). Through them, it is possible to access courses and training (see Table 37.4).

We also identified that there is little training related to the development of financial management skills, so there are opportunities to expand the existing offer.

Table 37.4 Training opportunities

Business capabilities	Name of training	Actor
Administrative Management	Business management consulting and technical assistance; business diagnostics; organization and procedures manuals; leadership and negotiation workshop	UTVM
Financial Management	Business plan	UTVM
Human resources Management	Work team	SECTURH
	Human skills training; motivation and teamwork	UTVM
Technology skills	Social media marketing	SECTURH
	Patent and brand register; website administration	UTVM
Sales skills	Quality of service; attention to tourists; customer satisfaction; attitude virus; attention to diners	SECTURH
	Market studies; design, organization, and promotion of activities in tourism enterprises; corporate image	UTVM

Source Own elaboration based on training offer [33] and the services catalog [34]

It is important to notice that the studied enterprises have shown a willingness to get trained. And there are cases with coincidental needs, for example, enterprises E3 and E1 commented that they need training about “Attention to tourists”.

37.5 Discussion

The analyzed networks are determined by a business context, which means that we were focused on external relationships based on the perspective of weak ties [35]. Literature suggests weak ties in an environment of heterophily. However, recent research has identified empirical evidence that homophily has weak ties [36].

This perspective has prompted this study. For that, we analyze homophily/heterophily to detect network composition. Homophily states that actors prefer to form links with other actors who share interests because interactions are easier to conduct [37]. Complementarily, heterophily refers to an actor who might maintain a relationship with others even with different characteristics [36].

We identify homophily as the most probable characteristic because of the personal affinity to connect with other actors. By contrast, the homophily of a network is related to the limited opportunities these organizations have faced.

In sum, we suggest these organizations must have active relationships with different alters to get links to conduct them to access some specialized resources to face the operational and administrative challenges. A heterogeneous ecosystem,

in theory, is less redundant, and there is a greater possibility to access new resources and knowledge [38].

Another principle that supports this study is that SNA considers social capital as the result of an actor's investment, which means that its knowledge, skills, and capabilities are outcomes of its social capital [39]. In this sense, we want to show the reason to investigate the benefits of these networks.

First, we consider a priority to know how these networks are composed since they constitute a potential for pursuing opportunities and compensating for the lack of resources and skills that characterize small businesses [17]. Second, calculating the network size cannot be enough to determine the abundance of social capital on ego. Alters must satisfy their needs.

37.6 Conclusion

Identifying the size and composition of these networks provides guidelines for activating nodes to strengthen the social capital of these indigenous social organizations and create more robust collaborative networks. This study evidences the benefits that these organizations have obtained from their alters. We identify that government agencies and other social enterprises have provided the most resources.

We also discover opportunities to generate relations with alters that provide formal courses and training. There is almost no assistance to the development of business capabilities. Additionally, we found that it is necessary to encourage the creation of heterophilic networks that permit access to more specialized resources. However, this activation requires collegial work, interest, and willingness of potential alters to make their support accessible in a social capital context.

One relevant contribution of this work is the methodological application of the SNA to the social tourism enterprises field. The SNA is a methodology that allows us to understand collaborative structures; at the same time, it constitutes a tool that reinforces the social capital theory.

A limitation of this study is the length of time each organization has been in operation. The more active enterprise on the market, the more relations they have. In addition, the subjective nature of the data, since the people interviewed may have different perspectives on the support received. Finally, the sample size has a limitation according to the low number of studies, which implies that we don't have general results.

As future lines of research, we suggest longitudinal studies to show the evolution of these egocentric networks and to compare changes in the supporting. In addition, future research could investigate the internal processes of capabilities development.

Anexo 7



Ciudades y Comunidades Sustentables: Buenas Prácticas en Turismo

Colección Unión Global

Coordinadores:

Abraham Briones Juárez
Judith Alejandra Velázquez Castro

Libro Resultado de Investigación

Capítulo V

P

Propuesta sistémica para el fortalecimiento del capital social en la empresa social indígena: un medio para el desarrollo de capacidades empresariales

Como citar:

Muñoz, S. et al. (2024) Propuesta sistémica para el fortalecimiento del capital social en la empresa social indígena: un medio para el desarrollo de capacidades empresariales. En Ciudades y Comunidades Sustentables: Buenas Prácticas en Turismo. Colección Unión Global. (pp. 91-113). Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago, Jesús María Semprum. <https://doi.PENDIENTE>

Selene Muñoz Ortega

<https://orcid.org/0000-0002-1708-9094>

Licenciada en Contaduría. Maestra en Ingeniería Económico Financiera. Doctorante en Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Correo: mu144359@uaeh.edu.mx

Abraham Briones Juárez

<https://orcid.org/0000-0002-3124-8741>

Licenciado en Turismo. Maestro en Ciencias en Alta Dirección de Empresas Turísticas. Doctor en Ingeniería de Sistemas por el Instituto Politécnico nacional. Profesor Investigador del Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo en el Área Académica de Turismo y Gastronomía. Correo: abraham_briones6894@uaeh.edu.mx

Resumen

El capital social es una oportunidad para las empresas sociales indígenas, a través de las relaciones con externos acercan recursos intangibles, como son conocimientos e información, que les facilitan el desarrollo de sus capacidades empresariales, esas habilidades internas que les permiten generar beneficios económicos y permanecer a través del tiempo. Así, el objetivo de este trabajo es realizar una propuesta sistémica factible, a través de un cuestionamiento al "Modelo conceptual para el desarrollo de capacidades empresariales" por parte de expertos, mediante la metodología de los sistemas suaves. Los hallazgos muestran que los expertos consideran factible y deseable el modelo propuesto, sin embargo, sugieren el empoderamiento de la comunidad local para que desde el seno de comunidad se promueva su desarrollo. Concluimos que la metodología de los sistemas suaves es una herramienta eficaz que permitió desglosar la complejidad que guarda el proceso de desarrollo de capacidades e identificar aspectos de mejora.

Palabras clave: Metodología de los Sistemas Suaves, empresas sociales indígenas, capital social, capacidades empresariales.

Systemic proposal for strengthening social capital in indigenous social enterprise: a means for the development of business capabilities

Abstract

Social capital is an opportunity for indigenous social enterprises, through relationships with external actors they can bring intangible resources, such as knowledge and information, that facilitate the development of their business capabilities, those internal skills that allow them to generate economic benefits and stay in time. Thus, the objective of this work is to make a feasible systemic proposal, through a questioning of the "Conceptual model for the development of business capabilities" by

experts, using the soft systems methodology. The findings show that experts consider the proposed model feasible and desirable, however, they suggest the empowerment of the local community to promote their development themselves. We conclude that the soft systems methodology is an effective tool that allowed us to break down the complexity of the capacity development process and identify aspects for improvement.

Keywords: Soft Systems Methodology, indigenous social enterprises, social capital, business capabilities.

Introducción

En México, las políticas públicas han incentivado la inversión en infraestructura para la creación empresas sociales indígenas, sin embargo, en muchos casos, esta inversión se queda como elefantes blancos y esto se debe en gran medida a la falta planeación y desarrollo de capacidades en la organización (González-Domínguez *et al.*, 2018). Si bien, los recursos económicos son indispensables para iniciar o hacer crecer una empresa, se requiere de otras capacidades internas de la organización. Así, el capital social significa una oportunidad para acceder a estas capacidades y habilidades necesarias, ya que es un mecanismo que estimula la transferencia de recursos y conocimientos en las empresas sociales (Daskalopoulou *et al.*, 2023). De ahí la importancia para activar el capital social en estas organizaciones.

No obstante, la generación, desarrollo y mantenimiento del capital social es una actividad que requiere de sinergia entre las administraciones públicas y los actores locales (Esparcia *et al.*, 2016), se requiere de la voluntad de éstos para colaborar con las empresas sociales indígenas. El análisis de este proceso de la realidad puede abordarse desde distintas perspectivas teóricas y metodológicas, a través de estos posicionamientos se abren múltiples posibilidades de investigación en las ciencias sociales (Peña-Cuanda & Bolaños-Gordillo, 2009). Cada posicionamiento permite explorar aspectos particulares e importantes para comprender mejor cómo funcionan y se desarrollan estas realidades.

Para este estudio, se aborda la realidad a través de la metodología de los sistemas suaves, una metodología concebida en 1981 permite abordar las problemáticas humanas a partir de un modelo de sistemas de las actividades que las personas deben realizar para lograr un propósito particular (Jackson, 2000).

En una etapa previa de investigación, mediante la metodología de los sistemas suaves, se diseñó un modelo conceptual que integra las actividades deseables, para facilitar la transferencia de conocimientos y habilidades a empresas sociales indígenas, a partir de su capital social. En una segunda etapa de investigación, se analizó bajo el paradigma de análisis de redes sociales, el tipo de apoyos que han recibido estas organizaciones y se sugiere que se active cierto capital social, a que a partir de ciertas organizaciones que poseen características heterogéneas, que les faciliten conocimientos y habilidades de profesionalización empresarial.

Este trabajo tiene por objetivo determinar la factibilidad y deseabilidad del modelo conceptual elaborado, mediante la retroalimentación de los actores del sistema, para realizar recomendaciones que permitan generar estrategias para el fortalecimiento del capital social.

En este sentido, para este estudio se construyó un cuestionario para discutir con expertos profesionales y académicos del mismo sistema, la pertinencia de las actividades sugeridas para el funcionamiento del sistema y a partir de ello, se presenta un modelo ajustado que integra las distintas cosmovisiones y una propuesta de política que incentive el desarrollo del capital social en la empresa social indígena.

Capacidades empresariales en la empresa social indígena

Las empresas sociales han surgido como una alternativa para aliviar la pobreza y las desventajas económicas a las que se enfrenta una población indígena (Hudson et al., 2022). El término de empresa social se refiere a una forma de organización híbrida, ya que combina aspectos sociales y de negocios (Park & Bae, 2020), son organizaciones creadas

con fines empresariales para solucionar problemas sociales y promover el bienestar comunitario (Maguirre *et al.*, 2016).

Sostener empresas sociales es un trabajo complejo, requiere cuidados y apoyo (Whitelaw, 2014; Steiner & Teasdale, 2019), lo que hace indispensable el diseño de políticas e iniciativas que contemplen redes de apoyo para el desarrollo de estas organizaciones.

Las redes significan nuevas oportunidades para las empresas sociales, ya que les permiten acceder al capital social, es decir, los emprendedores utilizan sus relaciones para obtener recursos intangibles, como son conocimientos e información, que resultan cruciales para el éxito de la organización (Folmer *et al.*, 2018).

A través de estos actores externos que rodean a la empresa se tiene una oportunidad de acceder a medios para el desarrollo de sus actividades, entre ellas herramientas para el desarrollo de capacidades empresariales (Navarro Gamboa *et al.*, 2019).

Las capacidades empresariales se dividen en a) capacidades gerenciales, relacionadas con la gestión administrativa, gestión financiera y gestión de recursos humanos; y b) capacidades funcionales, relacionadas con habilidades tecnológicas y de ventas (Chavez, 2022), estas capacidades fortalecen el desempeño económico de la organización (Gutiérrez Cruz *et al.*, 2021).

Pensamiento sistémico

Este estudio se centra en problemática social que es oportuna abordarla bajo el paradigma del pensamiento sistémico, ya que aborda las problemáticas bajo la perspectiva de totalidad que se encuentra relacionada, y no como elementos independientes y desvinculados entre sí (Machado *et al.*, 2023).

Rajagopalan (2020), define al pensamiento sistémico como una transdisciplina, que puede ser aplicada con una variedad de enfoque y métodos, no obstante, debe enmarcar una comprensión de los fenómenos

al modelarlos como sistemas para respaldar el análisis de posibles acciones de mejora.

El enfoque de los sistemas suaves es una de las corrientes del pensamiento sistémico, esta corriente surge como respuesta a los sistemas duros, que perciben al mundo como un conjunto de sistemas que pueden ser estudiados objetivamente y que resultan reduccionistas al intentar explicar la realidad social (Armstrong, 2019).

Metodología de los Sistemas Suaves

La metodología de los sistemas suaves, es un paradigma que busca atender realidades complejas, a través de continuas interacciones entre personas se genera una construcción social cuyo objetivo es comprender la realidad (Jerardino-Wiesenborn et al., 2020).

La MSS parte de la perspectiva de la ingeniería de sistema que considera un modelo de actividades para lograr un propósito, sin embargo, contemplan un enfoque más flexible, de manera que se pueda abordar cualquier situación compleja (Hindle, 2023).

La versión inicial de esta metodología se caracteriza por 7 etapas que conciben en dos mundos, el real y el abstracto. En los estadios 1 y 2 se identifica la situación problemática, en los estadios 3 y 4 se formulan las definiciones raíz y con base en ellas se construye un modelo conceptual, en los estadios 5 y 6 se discute si es factible y deseable el modelo conceptual, y por último, en el estadio 7 se determinan las acciones para mejorar la situación problemática (Checkland, 1999).

La MSS es una herramienta que ofrece poderosos métodos que pueden ser empleados de forma flexible según la intervención problemática que se aborde (Jackson, 2011). En la tabla 1 se observan estos métodos:

Tabla 1
Métodos de la metodología de los suaves

Estadio MSS	Métodos
Situación problemática expresada	Análisis 1, 2 y 3 Construcción de dibujos enriquecidos
Definiciones raíz	Análisis CATWOE Análisis PQR
Modelo conceptual	Modelo conceptual
Comparación del mundo de sistemas con el mundo verdadero	Discusión del modelo

Fuente: elaboración propia con base en (Jackson, 2011)

Análisis 1,2,3

Un sistema que está conformado por humanos, implica costumbres culturales complejas y sistemas que interactúan de forma incierta (Warren et al., 2019). Así, el Análisis 1, 2 y 3 se trata analizar la cultura y del sistema político que predominan en la situación a abordar.

Dibujo enriquecido

Este método consiste en representar a través de gráficos, estructuras y procesos, que facilitan la comprensión de elementos inherentes a una problemática. La construcción de dibujos promueve el pensamiento holístico sobre la situación (Checkland, 1999). Los dibujos enriquecidos además, permiten integrar las diferentes perspectivas tienen los actores, y tienen la ventaja de ser versátiles y no requerir normas formales para su construcción (Bell et al., 2019).

Definición raíz

Consiste en definir la relación entre el modelo a construir utilizando el marco sistémico y el entorno de este proceso, para ello, se es posible utilizar la técnica CATWOE, este mnemotécnico hace referencia a C (Clientes), A (Actores), T (Proceso de transformación), W (Weltanschauung o visión del mundo), O (Propietario) y E (Ambiente). El CATWOE

se utiliza para el conceptualizar al sistema y a partir de ello, construir las definiciones raíz (Williams, 2022; Hindle, 2023).

Análisis PQR

Este método se centra en cómo debe funcionar un sistema, para obtener esta información se utiliza la fórmula PQR, donde P representa lo que el sistema debe hacer para que funcione correctamente, Q corresponde a cómo se debe lograr, y R está relacionado con por qué se debe hacer esto a fin de justificar el funcionamiento del sistema (Zafar & Svensson, 2020).

Modelo conceptual

En la metodología de los sistemas suaves, un modelo conceptual no evoca a una representación del mundo real como se hace en las ciencias naturales, en los cuales los modelos se someten a experimentos para identificar si estos son replicables y entonces el gremio investigador pueda aceptarlos como válidos. En los sistemas suaves, estos modelos muestran aspectos relevantes para debatir sobre el mundo real y son utilizados en procesos de aprendizaje cíclicos y con válidos ante a un conjunto de principios que definen a una construcción intelectual específica (Checkland, 2007).

Los usuarios de SSM crean modelos de actividades específicas a partir de visiones del mundo que han sido declaradas relevantes; el modelo estructura un proceso organizado que permite la discusión, a través de estos modelos es posible cuestionar supuestos para hacer las cosas mejor (Checkland & Poulter, 2020).

Discusión del modelo

En la práctica han surgido varias formas de conducir el cuestionamiento del modelo, una opción es tener una discusión sobre cómo mejorar la situación mostrando los modelos, mientras que se planteen preguntas sobre dichas actividades, otra alternativa, es escribir un relato de cómo se realizaría alguna acción determinada de acuerdo con el modelo, y compararla con un suceso similar en el mundo real. Pero

independientemente de cuál sea la manera en la que se aborde una discusión, el propósito es encontrar una manera de mejorar la realidad (Checkland & Poulter, 2020).

Este trabajo se enfoca en las últimas tres etapas de la MSS, se parte del Modelo conceptual para el desarrollo de capacidades empresariales, que ha sido diseñado en el mundo abstracto (ver figura 1), y se pone a discusión de actores interesados, a fin de determinación su factibilidad en el marco contextual de la situación problemática.

Estudios anteriores

Proches & Bodhanya (2015) aplicaron la SSM en la industria azucarera, caracterizada por una diversidad de partes interesadas que tienen objetivos a veces contradictorios. A partir de esta metodología creó un modelo conceptual que más tarde se presentó a los participantes en un taller dialógico, con la finalidad de que debatieran sobre cómo el modelo se aproximaba al mundo real y a partir de ello, se tomaran acciones de cómo crear conjuntamente un futuro que beneficie a todas las partes.

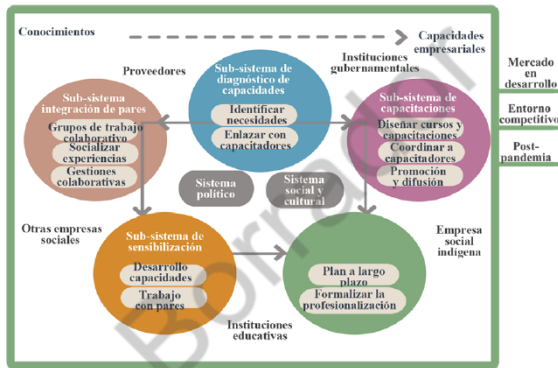
Chasanah et al. (2014) desarrollaron un modelo de gestión del conocimiento del cliente de hospitalidad en Purbalingga, mediante la metodología de los sistemas suaves, cuyo modelo fue validado a través de juicio de expertos en gestión hotelera, para elaborar un modelo más preciso.

Metodología

El estudio se enmarca en el Valle del Mezquital, una región integrada por 29 municipios en el estado de Hidalgo, México (Figueroa & Salazar, 2019). El Valle del Mezquital está caracterizado por el pueblo otomí o hñāhñú, que habla una variante lingüística de la familia oto-mangué (INPI, 2020a). En esta región se ha apoyado a más de 50 comunidades con financiamiento para el desarrollo de infraestructura y equipamiento de proyectos de turismo de naturaleza (INPI, 2020b).

En este sentido, el modelo conceptual diseñado una investigación previa (ver figura 1) fue cuestionado por seis profesores y dos funcionarios de gobierno, estos participantes seleccionados son considerados expertos profesionales en el área de desarrollo de capacidades en el turismo de naturaleza del Valle del Mezquital.

Figura 1
Modelo conceptual para el desarrollo de capacidades empresariales



Es importante señalar que este modelo conceptual integra las cosmovisiones de los actores del sistema, se trata de un modelo que muestra una serie de actividades para resarcir las disfuncionalidades del sistema.

Para llevar a cabo la discusión del modelo, se diseñó un instrumento en el que se explica brevemente la problemática, se presenta el modelo y se explica la finalidad operativa de cada sub-sistema del modelo, dentro del instrumento también se incluyeron preguntas con escala de Likert

parta facilitar el análisis de las posturas, también para finalizar, se le dio la oportunidad de emitir sus comentarios y opiniones.

El cuestionario se hizo llegar un correo a los participantes con las instrucciones, la finalidad y el alcance de este estudio, así un link en Google Forms, para que la información se integrara mediante esta plataforma. Este cuestionario estuvo disponible de febrero a marzo de 2023.

Resultados

Comparación del mundo sistemas con el mundo verdadero

En este sentido a continuación, se desglosan aquellos aspectos relevantes para los expertos que participaron en esta investigación:

de diagnóstico

Se explicó que a la fecha sí hay algunos diagnósticos, sin embargo, no son representativos de estas organizaciones, por ejemplo, se han realizado estudios en el Valle del Mezquital, pero se enfocan en los balnearios dado que estas organizaciones son típicas de esta zona. También se comentó que a través de la UTVM se hacen diagnósticos, sin embargo, son individuales y no siempre con fines de desarrollo de capacidades empresariales.

Aunado a lo anterior, se pusieron en manifiesto otros aspectos que se sugieren a fin de mejorar este sub-sistema:

- Generar un registro actualizado de empresas, a fin de poseer un inventario que sea punto de partida para la detección de necesidades de capacitación. A la fecha no se posee un registro de empresas sociales indígenas de turismo de naturaleza en el Valle del Mezquital que permita saber con exactitud el número de organizaciones y sus características básicas; a pesar de que se han abierto convocatorias para el Registro Nacional de Turismo, estas organizaciones no han asistido a registrarse y no muestran interés al respecto.

- Como parte del diagnóstico de necesidades de capacitación, incluir la perspectiva del Turista, dado que son quienes reciben la prestación del servicio.

Con relación a quién debería ser el responsable del sub-sistema, se sugirió que podría ser una institución de educación superior, quien a través del trabajo académico puede realizar trabajo de investigación.

Sistema de capacitaciones

Se coincide en que actualmente ya hay una oferta de capacitaciones para las organizaciones turísticas que podría ampliarse de conformidad al diagnóstico específico de estas organizaciones. Las recomendaciones realizadas a este sub-sistema consisten en:

- Establecer acciones de vinculación con instituciones de educación superior y/o con consultorías para fortalecer esta oferta de capacitación.
- Dar seguimiento a los planes de capacitación, a pesar de que haya cambios en las administraciones gubernamentales.
- Que los capacitadores se adentren en las particularidades de estas organizaciones, es decir, se familiaricen con sus características culturales, sociales y legales.

Respecto de quién podría ser el responsable de este sistema se coincide en que sea un agente capacitador, puede ser una instancia gubernamental, instituciones de educación superior, o bien, a través de empresas consultoras.

Subsistema de concientización

No existe un proceso formal de sensibilización, sin embargo, cuando se les capacita se les insiste los beneficios que pueden obtener. Los expertos sugieren lo siguiente:

- Trabajar este proceso desde una perspectiva que integre la identidad cultural, natural e histórica de la comunidad.

- Explicar que los beneficios de las capacitaciones no son inmediatos, que lleva tiempo el desarrollo de capacidades.
- Sensibilizar sobre los cambios que conlleva implementar mejoras al interior de la organización, así como, sobre la importancia que tiene que todos los colaboradores se involucren en los planes de profesionalización de la organización.
- Involucrarse con la comunidad a través de estudiantes de educación superior de la misma región, que puedan fungir como anfitriones y capacitar a las organizaciones en aspectos básicos.

Los actores encargados de la capacitación podrían ser los estudiantes de educación superior de la misma comunidad, en conjunto con el agente capacitador, a fin de que esa concientización se permee al interior de la organización.

Subsistema de integración de pares

Se comentó que no hay una asociación formal, pero sí se han realizado mesas de colaboración, sin embargo, no se les ha dado seguimiento. Se coincide en que compartir experiencias con otras empresas semejantes les brinda a estas organizaciones motivación y conocimientos que pueden traer hacia las organizaciones, por lo que se sugiere oportuno el sub-sistema.

Para este sub-sistema se propuso que el responsable sean las presidencias, aunque nuevamente, se enfatiza que las propias comunidades deben trabajar al interior para lograr esta integración.

Sistema de desarrollo interno

Los expertos consideran que se tiene que trabajar en conjunto con el sub-sistema de concientización, ya que se requiere disponibilidad y compromiso de la propia comunidad para incidir positivamente en su quehacer operativo.

- Escuchar lo que quieren para entender sus necesidades al interior, respetando sus procesos culturales y sociales.

- Alinear este proceso de profesionalización a la planeación estratégica.

Este sub-sistema es responsabilidad de la empresa social indígena, aunque se sugiere de los demás actores del sistema, para crear planes internos de profesionalización.

Sistema de articulación

Este sub-sistema se puso sobre la discusión con el fin de articular las relaciones entre las empresas sociales indígenas y las organizaciones gubernamentales y académicas, a fin de facilitar el acceso a recursos. Con relación a quién debería ser el responsable del sub-sistema, se sugirió que sea la SECTUR estatal, misma que podría coordinar los trabajos con los demás actores involucrados.

Cambios factibles y deseables

A continuación, se presenta la Tabla 2 que permite visualizar que todos los sub-sistemas resultaron factibles y que, se adiciono un sub-sistema para articular el proceso.

Tabla 2
Factibilidad cultural y técnica

Sub-sistema	Factibilidad y deseable
Sistema de diagnóstico	✓
Sistema de capacitaciones	✓
Subsistema de concientización	✓
Subsistema de integración de pares	✓
Sistema de desarrollo interno	✓
Sistema de articulación	✓

Si bien, el sub-sistema de integración de pares se consideró factible, se deben tener en cuenta dos observaciones:

1. Se recomienda que las relaciones con pares se activen a través de foros o espacios que les permitan compartir experiencias de

éxito, sin embargo, se puso sobre la mesa que la conformación de asociaciones no siempre tiene los resultados deseados, se ha detectado que la figura de Asociación genera divisiones entre las comunidades, por ejemplo, conflictos sobre quiénes deben estar al frente de la organización o cómo debería de operar la agrupación, de tal manera que la asociatividad puede implicar más conflictos que beneficios.

2. Esto además se refuerza la postura planteada durante la discusión, que sugiere fomentar relaciones heterofílicas, es decir con actores que posean características distintas, ya que da una mayor posibilidad de acceder a nuevos conocimientos (McMillan, 2022), los vínculos con otras empresas sociales indígenas pueden llegar a ser redundantes.

A continuación, se presenta una figura que resume e integra una serie de ajustes al modelo conceptual:

Figura 2
Ajuste al Modelo conceptual



Recomendaciones para mejorar la situación problemática

Mejorar una situación del mundo real conlleva encontrar un acomodo entre las diferentes cosmovisiones, que pueden implicar cambios significativos en las estructuras, en los procesos y en las actitudes (Hanafizadeh & Mehrabioun, 2022).

Es importante tener en cuenta que las actividades propuestas por los investigadores, a pesar de ser cambios sistémicamente deseables y culturalmente factibles, no tienen el poder necesario para implementarlos, preguntarse quién estaría en condiciones de provocar o autorizar la adopción de medidas (Checkland & Poulter, 2020).

En este sentido se presentó una propuesta a la institución que, de acuerdo a los expertos, debe ser el encargado de coordinar las acciones de mejora.

Propuesta para articular

Recomendaciones dirigidas a la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo, en el marco de una estrategia para fortalecer el capital social para desarrollar capacidades empresariales en las empresas sociales indígenas dedicadas al turismo de naturaleza:

1. Gestionar el registro de empresas sociales indígenas del sector turístico (Registro Nacional de Turismo), con el objetivo de actualizar el catálogo y mantener comunicación cercana con estas organizaciones.
2. Promover la celebración de convenios de colaboración intersectorial con dependencias y organismos del gobierno federal, estatal y municipal, así como con el sector académico, a fin de impulsar el desarrollo de capacidades en las empresas sociales del sector turístico.
3. Impulsar la realización de estudios, en cooperación con el sector académico, para determinar necesidades de capacitación en beneficio de las empresas sociales del sector turístico, considerando para ello, las debilidades en materia de capacidades empresariales:

- gestión administrativa, gestión financiera, gestión de recursos humanos, habilidades tecnológicas y de ventas.
4. Actualizar la oferta de capacitación orientada a las empresas sociales del sector turístico de conformidad con los estudios realizados por el sector académico.
 5. Implementar estrategias colaborativas para promocionar la oferta de capacitación que ofrece el Estado.
 6. Establecer mecanismos de capacitación cercanos y acordes a las características de los beneficiarios, respetando los procesos sociales y culturales al interior de la comunidad.
 7. Generar campañas de concientización sobre el desarrollo de capacidades como un condicionante para mejorar el posicionamiento de las empresas sociales de la Entidad en las preferencias del turista.
 8. Promover foros y talleres para que las empresas sociales compartan experiencias y conocimientos, además de tejer una red de colaboración entre comunidades.
 9. Incentivar el empoderamiento de los empresarios, con la finalidad de que se promueva la profesionalización desde el interior de estas empresas sociales, atendiendo sus propios objetivos organizacionales.

Discusión

La MSS posee métodos poderosos, como los dibujos enriquecidos, el análisis 1, 2 y 3, el análisis CATWOE y la fórmula PQR, a través de éstos captura el entorno organizacional y las interacciones entre los elementos del sistema para definir comprensivamente la situación problemática (Williams, 2022). Sin embargo, esta metodología ha sido criticada, porque los investigadores que la han aplicado se han centrado más en la comprensión de la situación problemática que en la búsqueda de una solución, dejando pasar por alto las sesiones de discusión (Hanafizadeh et al., 2021). Por ello, este trabajo se centra precisamente en este proceso de discusión del modelo conceptual, que busca identificar si las soluciones propuestas poseen factibilidad en un mundo real.

Por otra parte, para interpretar los resultados del estudio, se debe tener en cuenta que el modelo conceptual diseñado se alinea con un proceso llamado teleológico, un enfoque en el que diversos participantes con cosmovisiones distintas proponen un conjunto de alternativas a fin de alcanzar una meta deseada (Ramage & Shipp, 2020). A partir de estas cosmovisiones de los participantes, el investigador trata de poner a un lado opinión personal (epoché) para interpretar e integrar un modelo intencional para que el sistema logre sus fines, lo que significa que la MSS se fundamenta también en la hermenéutica (Stowell, 2020; Unrau, 2021). Briones-Juárez (2020) lo denomina "dimensión hermenéutica-teleológica".

Bajo esta concepción, el sistema que aquí se propone deriva de las diferentes cosmovisiones de los actores del sistema de turismo de naturaleza del Valle del Mezquital, y a través de un proceso interpretativo del investigador encontró un engranaje para proponer soluciones (Machado *et al.*, 2023).

Conclusiones

Como ya se explicó, la MSS es una herramienta eficaz para capturar y analizar el contexto de la situación problemática, los métodos que ofrece resultan expresivos de la realidad y útiles en proponer soluciones. En este estudio, permitieron desglosar la complejidad que guarda el proceso de desarrollo de capacidades e identificar aspectos de mejora acordes a la realidad social al sistema en el que subyace la empresa social indígena.

A través del presente estudio, se logró una propuesta que se estima factible y deseable a la realidad, se trata de un modelo que considera 6 actividades para el desarrollo de capacidades empresariales, así como los actores que se sugirió que debían coordinar los subsistemas propuestos.

Un hallazgo relevante consiste en que los expertos no estiman conveniente crear una asociación formal de empresas sociales indígenas, se

recomienda limitar a una convivencia a través de foros o reuniones esporádicas, a fin de evitar un conflicto de intereses.

Una de las aportaciones más valiosas es que los expertos, han insistido en que se ponga al inicio del proceso a las empresas sociales indígenas, si bien, se trata de un proceso relacional, en el que intervienen diversos actores del sistema turístico de la región, son estas empresas los clientes del sistema, quienes se beneficiarán principalmente, y, por tanto, el sistema en un futuro debe ser empujado a través de ellos.

A tener en cuenta que lo que se propone este trabajo no es una solución permanente, dado que los problemas sociales son dinámicos, así la SSM se concibe como un proceso cíclico. Además de que su complejidad impide que estas soluciones se repliquen en contextos que resultan distintos a aquellos en donde fueron concebidos.

También es importante considerar que el trabajo se centra en las cosmovisiones de los actores que le han provisto de recursos a las empresas de turismo en la zona indígena del Valle del Mezquital y en los actores que podrían proveer de estos recursos, no considera la perspectiva de otros actores como turistas o otros actores que no están inmersos en el turismo local.

Referencias

- Armstrong, R. (2019). Elaborating a Critical Realist Approach to Soft Systems Methodology. *Systemic Practice and Action Research*, 32(4), 463-480. <https://doi.org/10.1007/s11213-018-9466-7>
- Bell, S., Berg, T., & Morse, S. (2019). Towards an Understanding of Rich Picture Interpretation. *Systemic Practice and Action Research*, 32(6), 601-614. <https://doi.org/10.1007/s11213-018-9476-5>
- Briones-Juárez, A. (2020). Dynamic conceptual model of local tourism: A case of study of a magical town in Hidalgo, Mexico. *Utopía y praxis latinoamericana*, 25, 275-284. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4278367>
- Chasanah, N., Sensuse, D. I., & Lusa, J. S. (2014). Development customer knowledge management (CKM) models in Purbalingga hospitality using Soft System Methodology (SSM). *Jurnal Sistem Informatika*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.21609/jsi.v10i1.371>

- Chavez, C. A. (2022). Las capacidades empresariales determinan el desarrollo económico de las MYPES de servicios de la región Huánuco [Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. <https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/7427/TDr.ES00015A48.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Checkland, P. (1999). *Soft Systems Methodology: A thirty year retrospective*. *Systems Research and Behavioral Science*, 11-58.
- Checkland, P. (2007). Model validation in soft systems practice. *Systems Research*, 12(1), 47-54. <https://doi.org/10.1002/sres.3850120108>
- Checkland, P., & Poulter, J. (2020). *Soft Systems Methodology*. En M. Reynolds & S. Holwell (Retired) (Eds.), *Systems Approaches to Making Change: A Practical Guide* (pp. 201-253). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4471-7472-1_5
- Daskalopoulou, I., Karakitsiou, A., & Thomakis, Z. (2023). Social Entrepreneurship and Social Capital: A Review of Impact Research. *Sustainability*, 15(6), Article 6. <https://doi.org/10.3390/su15064787>
- Esparcia, J., Escribano, J., & Serrano, J. J. (2016). Una aproximación al enfoque del capital social y a su contribución al estudio de los procesos de desarrollo local. *Investigaciones Regionales*, 34, 49-71. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/289/28945294003/index.html>
- Figuerola, H. N. L., & Salazar, E. M. G. (2019). Prevalencia de enfermedades asociadas al uso de agua contaminada en el Valle del Mezquital. *Entrevistas: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 7(21), 91-106. <https://www.redalyc.org/journal/4576/457662072006/html/>
- Folmer, E., Nederveen, C., & Schutjens, V. (2018). Network importance and use: Commercial versus social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 14(4), 470-490. <https://doi.org/10.1108/SEJ-01-2018-0007>
- González-Domínguez, I., Thomé-Ortiz, H., & Osorio-González, R. (2018). Políticas turísticas y etnoturismo: Entre la rururbanización y el desarrollo de capacidades. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(1), 21-36. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.002>
- Gutiérrez Cruz, M., Such Devesa, M. J., & Gabaldón Quiñones, P. (2021). Factores de éxito en el emprendimiento femenino turístico rural en Costa Rica. <https://doi.org/10.14198/INTURI2021.22.7>
- Hanafizadeh, P., & Mehrabioun, M. (2022). The Nature of Hard and Soft Problems and Their Problem-Solving Perspectives. *Journal of*

- Systems Thinking in Practice*, 1(3), 22-48. <https://doi.org/10.22067/jstintp.2022.79419.1024>
- Hanafizadeh, P., Mehrabioun, M., & Mostasharirad, A. (2021). The Necessary and Sufficient Conditions for the Solution of Soft Systems Methodology. *Philosophy of Management*, 20(2), 135-166. <https://doi.org/10.1007/s40926-020-00149-7>
- Hindle, G. A. (2023). Introduction to Soft Systems Methodology. *Journal of Systems Thinking*, 1-13. <https://doi.org/10.54120/jost.000008>
- Hudson, S., Foley, D., & Cargo, M. (2022). Indigenous Social Enterprises and Health and Wellbeing: A Scoping Review and Conceptual Framework. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), Article 21. <https://doi.org/10.3390/ijerph192114478>
- INPI. (2020a). Otomíes – Lengua. Atlas de los Pueblos Indígenas de México. <https://atlas.inpi.gob.mx/otomies-lengua/>
- INPI. (2020b). La lista de beneficiados con apoyos financieros al amparo del PROECI y PROIN (Excel). Coordinación general de fomento a la economía indígena.
- Jackson, M. (2000). Checkland, Peter Bernard (1930-)—Notes and Insights. *Systems Research and Behavioral Science*, 17, 3-10.
- Jackson, M. C. (2011). *Systems thinking: Creative holism for managers*. John Wiley & Sons.
- Jerardino-Wiesenborn, B., Paucar-Caceres, A., & Ochoa-Arias, A. (2020). A Conceptual Framework Based on Maturana's Ontology of the Observer to Explore the Checkland's Soft Systems Methodology. *Systemic Practice and Action Research*, 33(5), 579-597. <https://doi.org/10.1007/s11213-019-09502-y>
- Machado, M., Rocha, A., & Tartarotti, N. (2023). Sustainable Development as a Wicked Problem: The Case of the Brazilian Amazon Region. *European Journal of Sustainable Development*, 12(4), Article 4. <https://doi.org/10.14207/ejds.2023.v12n4p1>
- Maguirre, M. V., Ruelas, G. C., & Torre, C. G. D. L. (2016). Women empowerment through social innovation in indigenous social enterprises. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17, 164-190. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p164-190>
- McMillan, C. (2022). Worth the weight: Conceptualizing and measuring strong versus weak tie homophily. *Social Networks*, 68, 139-147. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2021.06.003>

- Navarro Gamboa, M., Vazquez Solís, V., Van't Hooft, A., & Reyes Agüero, J. A. (2019). Participación comunitaria y turismo alternativo en zonas indígenas en el contexto mexicano: Cuatro estudios de caso. *El periplo sustentable*, 36, 7-33. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1870-90362019000100007&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Park, J.-H., & Bae, Z.-T. (2020). Legitimation of Social Enterprises as Hybrid Organizations. *Sustainability*, 12(18), Article 18. <https://doi.org/10.3390/su12187583>
- Peña-Cuanda, M. del C., & Bolaños-Gordillo, L. F. (2009, agosto). La investigación como un proceso de intervención. *Ra Ximhai*, 5(2), 181-186. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46111507004.pdf>
- Proches, C. N. G., & Bodhanya, S. (2015). An Application of Soft Systems Methodology in the Sugar Industry. *International Journal of Qualitative Methods*, 14(1), 1-15. <https://doi.org/10.1177/160940691501400101>
- Rajagopalan, R. (2020). Systems Thinking. En R. Rajagopalan (Ed.), *Immersive Systemic Knowing: Advancing Systems Thinking Beyond Rational Analysis* (pp. 7-47). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49135-2_2
- Ramage, M., & Shipp, K. (2020). Peter Checkland. En M. Ramage & K. Shipp (Eds.), *Systems Thinkers* (pp. 151-159). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4471-7475-2_15
- Steiner, A., & Teasdale, S. (2019). Unlocking the potential of rural social enterprise. *Journal of Rural Studies*, 70, 144-154. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.12.021>
- Stowell, F. (2020). Part two: The challenges of a soft systems inquiry. *Integrating Husserl and Gadamer. Kybernetes*, 50(5), 1553-1565. <https://doi.org/10.1108/K-05-2020-0281>
- Unrau, M. (2021). The creativity of social innovation: A complex systems framework for social systems intervention [University of British Columbia]. <https://doi.org/10.14288/1.0406084>
- Warren, S., Sauser, B., & Nowicki, D. (2019). A Bibliographic and Visual Exploration of the Historic Impact of Soft Systems Methodology on Academic Research and Theory. *Systems*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/systems7010010>
- Whitelaw, S. (2014). Sustaining social organisations in rural areas in Jane Farmer, Carol Hill, Sarah-Anne Munoz (eds.) (2014) *Community Co-pro-*

- duction: *Social Enterprise in Remote and Rural Communities* Edward Elgar Publishing.
- Williams, R. A. (2022). Towards an agent-based model using a hybrid conceptual modelling approach: A case study of relationship conflict within large enterprise system implementations. *Journal of Simulation*, 0(0), 1-13. <https://doi.org/10.1080/17477778.2022.2122741>
- Zafar, A., & Svensson, O. (2020). Synergizing Systems: Using SSM in prototypical system development. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:lnu:diva-98713>