

# Estudios Sociales

Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional

Volumen 29, Número 53. Enero - Junio 2019

Revista electrónica. ISSN: 2395-9169



El desarrollo sostenible  
a través de empresas sociales  
en comunidades indígenas de América Latina

Sustainable development  
through social enterprises  
in Latin American indigenous communities

DOI: <https://dx.doi.org/10.24836/es.v29i53.617>  
PII: e19617

Mario Vázquez-Maguirre\*:  
[orcid.org/0000-0002-5268-9933](https://orcid.org/0000-0002-5268-9933)

Fecha de recepción: 25 de mayo de 2018  
Fecha de envío a evaluación: 08 de agosto de 2018  
Fecha de aceptación: 16 de septiembre de 2018

\*Universidad de Monterrey.  
Escuela de Negocios  
Av. Ignacio Morones Prieto 4500  
Jesús M. Garza, 66238  
Monterrey, Nuevo León.  
Teléfono: (81) 8215 1436. Ext. +52 (81) 8215 1436  
Dirección electrónica: [mario.vazquez@udem.edu](mailto:mario.vazquez@udem.edu)

Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C.  
Hermosillo, Sonora, México



## Resumen / Abstract

**Objetivo:** Explorar y describir el rol de las empresas sociales para impulsar el desarrollo sostenible de comunidades indígenas. **Metodología:** A través de un método cualitativo basado en una estrategia de investigación de estudio de caso, se analizaron dos empresas sociales indígenas ubicadas en Perú y México. El método principal de recolección de información fue la entrevista, y de forma secundaria la observación y el análisis de documentos. **Resultados:** El liderazgo local de ambas organizaciones busca involucrar y empoderar a la comunidad a través de distintas estrategias como empleo digno, creación de nuevas empresas, sensibilización ambiental, construcción de infraestructura, y nuevos mercados para productos locales. Además, la cosmovisión de cada grupo indígena permitió crear organizaciones alineadas a los valores y cultura de cada comunidad, potenciando las sinergias con los principales grupos de interés. El desarrollo de un ecosistema de emprendimiento ha permitido la creación de nuevas empresas que generan empleo digno, y han convertido a ambas comunidades en polos de desarrollo regional. Finalmente, la innovación social dirigida a la reducción del impacto ambiental negativo ha permitido legitimar las operaciones de las empresas, diversificar, y obtener certificaciones relacionadas con desarrollo sostenible. **Limitaciones:** La cosmovisión de cada comunidad indígena limita la utilidad de los resultados derivados de esta investigación en otros contextos culturales. La fase exploratoria del fenómeno invita a ser cautos al formular relaciones causales. **Conclusiones:** Las lecciones derivadas de estas empresas sociales indígenas contribuyen a replantear lógicas largamente establecidas en el ámbito del desarrollo regional y la administración de empresas. Este trabajo contribuye a la literatura al analizar el papel de las empresas sociales en el desarrollo regional de comunidades indígenas, en cuya conversación existe poca evidencia empírica de América Latina, y más aún en un contexto con altos niveles de marginación y exclusión.

**Objective:** This article explores and describes the role of social enterprises in fostering sustainable development in indigenous communities. **Methodology:** Through a qualitative method based on a case study research strategy, two indigenous social enterprises located in Peru and Mexico were analyzed. The main method of data collection was interviews, and secondarily observation and analysis of documents. **Results:** The local leadership in both organizations seeks to involve and empower the community through different strategies such as decent employment, the creation of new companies, environmental awareness, the building of infrastructure, and new markets for local products. In addition, the worldview of each indigenous group allowed the creation of organizations aligned to the values and culture of the community, enhancing synergies with the main stakeholders. The development of an entrepreneurial ecosystem also allowed the creation of new enterprises that have turned communities into poles of regional development. Finally, social innovation focused on reducing negative environmental impact has legitimized the operations of social enterprises, promoting diversification, and obtaining certifications related to sustainable development. **Limitations:** The worldview of each indigenous community limits the scope of the results in other cultural contexts. The exploratory phase of the phenomenon invites to be cautious in establishing causal relationships. **Conclusions:** The lessons derived from these indigenous social enterprises contribute to question traditional logics in the field of regional development and business administration. This work contributes to the literature by examining the role of social enterprises in the development of indigenous regions. This conversation presents scarce empirical evidence from Latin America, even more from a context with high levels of marginalization and exclusion.



Palabras clave: desarrollo regional; medio ambiente; emprendimiento social; empresas sociales; comunidades indígenas; desarrollo sostenible.

Key words: regional development; social entrepreneurship; social enterprises; indigenous communities; sustainable development; community-based enterprises; social innovation.

## Introducción

Los pueblos indígenas representan el 8 % de la población de América Latina, pero también constituyen, aproximadamente, el 14 % de las personas en pobreza y el 17 % de la pobreza extrema (Banco Mundial, 2017). Por ejemplo, la tasa de pobreza entre las comunidades indígenas en México es de alrededor del 70 % (Coneval, 2016). Este es un fenómeno multidimensional que impide el desarrollo individual a través de diferentes mecanismos de exclusión, lo que dificulta su erradicación. Los esfuerzos realizados por gobiernos y entidades privadas para combatir la pobreza en América Latina no han tenido los resultados esperados (Karnani, 2011). Uno de los mecanismos que han mostrado mayor potencial para mejorar la calidad de vida de comunidades rurales es el emprendimiento social. La idea de empresas que tengan un objetivo social, creen valor económico, social y ambiental, al mismo tiempo que utilizan mecanismos de mercado para financiar su operación, ha generado intentos múltiples desde el ámbito público y privado para promover estas organizaciones. Sin embargo, son pocos los casos de empresas sociales que han logrado ser sostenibles y han alcanzado su misión, principalmente en contextos de amplia marginación y pobreza. Muchos de estos emprendimientos continúan dependiendo de una fuente de financiamiento externa, no logran desarrollar un producto exitoso, o no alcanzan a resolver la problemática social por falta de entendimiento del contexto de los beneficiarios de la empresa. Uno de los errores más comunes es administrar estas entidades como si fueran una empresa comercial, bajo una lógica de control y apropiación de valor, privilegiando la maximización de utilidades en detrimento de mecanismos de creación de valor. Esto generalmente provoca una pérdida de legitimidad con diferentes grupos de interés dentro de la comunidad, lo que termina



comprometiendo la continuidad de la empresa. Sin embargo, existen casos exitosos de organizaciones que han generado ciertos procesos de innovación social para lograr el desarrollo de su comunidad y región. Este artículo explora el rol de las empresas sociales para impulsar el desarrollo sostenible de comunidades indígenas.

Este artículo se divide en cinco secciones: en la primera se realiza una revisión de la literatura sobre empresas sociales y emprendimiento social; la segunda sección explica la metodología y el contexto que rodea a las empresas sociales. La tercera, aquí se da paso a los resultados del trabajo de campo. La cuarta sección se destina a la discusión de los resultados, y en la quinta sección se analizan las conclusiones e implicaciones del trabajo.

### **Empresas sociales y emprendimiento social**

La definición de emprendimiento social ha ido evolucionando desde la década de los noventa, cuando era un tema de poco interés para las ciencias administrativas, hasta los últimos años, donde ya tiene un posicionamiento importante dentro de la literatura relacionada con emprendimiento y responsabilidad social empresarial. Autores como Campbell (1997), Leadbeater (1997) y Cornwall (1998) definen emprendimiento social en términos del propósito social de la empresa y la búsqueda de una mejora en la comunidad. Borins (2000), el *Canadian Center for Social Entrepreneurship* (2001) y Peredo y Chrisman (2006) agregan que el término se relaciona con iniciativas innovadoras para atender una problemática social de forma diferente. Dees (2007), Weerawardena y Mort (2006) y Bornstein y Davis (2010) enfatizan que la prioridad es la creación de valor social sostenido y resolver una problemática de forma permanente. Martin y Osberg (2007) y Megre, Martins y Salvado (2012) agregan que estas iniciativas deben ser escalables para tener un alto impacto social. Se aprecia una evolución de la definición del término donde se han ido agregando nuevas dimensiones al emprendimiento social, las cuales lo van diferenciando de otros tipos de emprendimiento. Por ejemplo, el mismo Megre, Martins y Salvado (2012) proporcionan una definición más específica, describiendo el emprendimiento social como iniciativas que tienen un enfoque innovador para resolver problemas sociales, con una misión social clara, sostenibles, con potencial de replicabilidad y capacidad de impacto a gran escala. Las últimas definiciones también introducen la idea de iniciativas sostenibles: que generan impactos económicos, sociales y ambientales positivos al mismo tiempo (Vázquez-Maguirre y Portales, 2014).



En este sentido, Filipe Santos (2012) propone una teoría que incluye el término sostenibilidad como un elemento central para diferenciar las diversas organizaciones que puede abarcar el concepto. El autor define el emprendimiento social como la búsqueda de soluciones sostenibles a los problemas de externalidades positivas desatendidas. Santos argumenta que el emprendimiento social es un fenómeno fundamentalmente distinto de otras formas de organización económica (las ONG, fundaciones, emprendimiento comercial, etc.). Si bien la teoría económica se basa en el supuesto de actores económicos interesados en sí mismos, Yunus (2010) argumenta que la maximización del beneficio no es la única motivación de los individuos; las personas son actores multidimensionales que pueden generar utilidad al mejorar el bienestar de otros miembros de la sociedad. Al hacerlo, se crea valor entre distintos grupos de interés, lo que favorece el desarrollo de la comunidad y región.

Según Santos (2012), las principales características del emprendimiento social, que lo diferencia del emprendimiento comercial son: 1) la necesidad de lograr una solución sostenible; 2) la adopción de una lógica de empoderamiento, que es opuesta a la lógica de control y 3) la búsqueda de creación de valor económico y social en todos los grupos de interés, que se contraponen a la búsqueda de apropiación de valor que siguen las empresas comerciales (la tasa interna de retorno, por ejemplo, es una medida de apropiación de valor). El Banco Mundial (2007) define el empoderamiento como el proceso para aumentar la capacidad de individuos o grupos para tomar decisiones y transformar esas elecciones en acciones y resultados deseados. En este sentido, el empoderamiento de los actores dentro y fuera de los límites organizacionales parece ser una de las principales características del emprendimiento social, que lo diferencia de otros campos. Esto implica que los emprendedores sociales, generalmente, crean mecanismos y herramientas que reducen las dependencias de los grupos de interés con la organización y aumentan sus capacidades para que alcancen niveles deseados de bienestar (Vázquez-Maguirre, Portales y Velásquez, 2017). Para este propósito, estas iniciativas frecuentemente establecen alianzas con otras organizaciones (Santos y Eisenhardt, 2006). Vázquez-Maguirre y Portales (2014) también sugieren que una de las posibles contribuciones de este campo al desarrollo sostenible radica en los arreglos innovadores que se generan dentro de las organizaciones para generar valor económico, social y ambiental simultáneamente.



## Metodología

Esta investigación sigue un método cualitativo, particularmente útil para explorar nuevas relaciones y conceptos abstractos (London y Hart, 2004), basado en una estrategia de investigación de estudio de caso. Este enfoque se basó en tres aspectos. El primero es la complejidad de separar el fenómeno de estudio del contexto donde se desarrolla (Yin, 2003), como se presenta en las empresas sociales indígenas; la mayoría de los estudios sobre estas empresas tienen esta naturaleza (Anderson, Dana y Dana, 2006; Hockerts, 2010). En segundo lugar, el componente indígena exige una comprensión de sus diferentes cosmovisiones y cómo afectan la formación y gestión de estas organizaciones sociales y su relación con el desarrollo sostenible. El tercer aspecto es la etapa exploratoria del fenómeno de estudio (Eisenhardt, 1989).

En ambos casos se utilizaron las mismas técnicas de recolección de información y análisis: la primera fue el análisis de los informes internos, entre ellos, reglamentos internos de trabajo, código de ética y el material creado para mantener a sus grupos de interés informados sobre sus actividades y resultados, etc. La segunda técnica fue la observación directa, tanto en las instalaciones de la empresa, como en la comunidad donde opera. La observación se apoyó en notas de campo y fotografías, que contribuyen a apreciar la forma de vida en estas comunidades, cómo operan las compañías, y el tipo de impacto que generan. Finalmente, se realizaron entrevistas semiestructuradas con partes interesadas relevantes, principalmente empleados, gerentes, y personas de la comunidad. Las entrevistas se dividieron en las siguientes secciones: aspectos personales y de ingreso a la empresa, preguntas sobre antecedentes de la empresa social y la comunidad, dimensión económica, social y ambiental de la organización, y la relación entre la empresa y el desarrollo comunitario y de la región.

El número de entrevistas de cada caso se ilustra en la Tabla 1. Las transcripciones suman más de 600 páginas; las entrevistas varían en duración, de media hora a dos horas y media; la entrevista promedio dura cincuenta minutos. Los criterios para seleccionar a los entrevistados fueron, en orden de importancia: visibilidad, conocimiento especializado y recomendaciones. Dado que estas comunidades son pequeñas y, a veces, cautelosas con las personas foráneas, se proporcionó una lista directa de los puestos relevantes dentro de la organización al gerente general. Él, o ella, aprobó directamente las entrevistas y sugirió personal adicional. Las entrevistas se llevaron a cabo hasta que se encontró una saturación teórica en los entrevistados (Golafshani, 2003). En un ejercicio de triangulación de datos, que se recomienda



realizar en este tipo de contextos (Yin, 1994; 2003), la información obtenida de las entrevistas se comparó después con la observación directa y el análisis de datos secundarios. El análisis de los datos fue elaborado de acuerdo con la metodología de Spiggle (1994), que involucra un proceso de categorización, abstracción, comparación, dimensionalización, integración e iteración. En primera instancia, se clasificaron las unidades de datos en categorías provisionales, y después se agruparon en constructos más generales. En el siguiente paso se generaron las dimensiones que componen el fenómeno de estudio e identificaron las relaciones entre los diferentes elementos. El proceso fue iterativo, lo que permite un estricto escrutinio empírico de cada una de las dimensiones que emergieron, tal como lo sugiere Spiggle (1994). Esto permite también identificar elementos que requieran o que guíen la recolección de datos adicionales.

Tabla 1.  
*Número de entrevistas por grupo de interés*

	Grupo de interés	Entrevistas	Otros aspectos
Grupo Ixtlán	Empleados	30	25 de ellos originarios de la comunidad
	Exempleados	7	Tres de ellos todavía fungen como asesores
	Gerentes	8	Siete de ellos originarios de la comunidad
	Gobierno	2	
	Instituciones financieras	2	
	Comunidad de Ixtlán (no empleados)	4	Dirigentes de comités vecinales, líderes de diversas iniciativas
Granja Porcón	Empleados	10	Todos viven en la comunidad
	Gerentes	2	
	Alianzas: Mina Yanacocha	2	Trabajadores de una mina que colabora con Granja Porcón en proyectos de alto valor

Fuente: elaboración propia.





### *Contexto de las empresas sociales*

Las empresas sociales indígenas documentadas desarrollan diferentes mecanismos de generación de valor para cumplir con su misión, y con ellos contribuir al desarrollo regional. Ambas tienen elementos comunes en su creación, desarrollo, y en los procesos de innovación social que han diseñado para promover el bienestar de sus trabajadores y la comunidad.

### *Grupo Ixtlán*

México, en 2016, tenía un PIB per cápita de USD 8,200 (Banco Mundial, 2016), y los hogares urbanos ganaban en promedio el doble del ingreso que los hogares rurales (INEGI, 2016). El 61.1 % de los hogares mexicanos en áreas rurales eran pobres (comparado con el 41.7 % en áreas urbanas) y un tercio de ellos vivía en pobreza extrema.

La comunidad de Ixtlán de Juárez se ubica en el estado de Oaxaca, el tercero más pobre del país, donde los hogares tienen un ingreso medio que representa el 60 % del promedio nacional (INEGI 2016). Ixtlán tiene alrededor de 3,000 personas, descendientes del grupo étnico zapoteca. La comunidad se encuentra a 62 kilómetros al norte de la capital del estado, Oaxaca, y 525 kilómetros al sureste de la Ciudad de México. En México, las comunidades indígenas representan 10 % de la población total y en ellas se observan los niveles más altos de pobreza en el país: 73.2 %, mientras en el resto del territorio alcanza un 43.2 % (UNICEF, 2016). La mayoría de las comunidades indígenas en México tienen autonomía con respecto a la elección de sus autoridades a través de un sistema de usos y costumbres.

Ixtlán de Juárez es cabecera municipal de un territorio que abarca 19,000 hectáreas de recursos forestales. Desde mitad del siglo pasado, y hasta 1988, compañías extranjeras y estatales llegaron a Ixtlán y comunidades cercanas para explotar los recursos madereros, pero con poca preocupación por generar niveles de prosperidad y bienestar a la región. En 1988, después de una serie de boicots, que obligaron a las compañías a salir de la región, Ixtlán decidió crear la Unidad de Servicios Forestales, Terrestres y Comunales (UCFAS). La misión de la organización era generar empleos dignos, bienestar en la comunidad y evitar la emigración de los habitantes de Ixtlán a los Estados Unidos y norte de México.



UCFAS se centró en la explotación maderera, pero fue expandiendo sus actividades con el fin de crear más empleos. De esta forma se crearon divisiones de ganado, agricultura y transporte. Se agregaron nuevos departamentos a medida que la comunidad demandaba más servicios: una tienda de materiales de construcción, una gasolinera y una microfinanciera. La estructura de la organización estaba basada en la que marca la Ley Agraria para el gobierno de comunidades y ejidos en México. La Asamblea General es máximo organismo de toma de decisiones en la comunidad, el Comisariado de Bienes Comunales se encarga de la ejecución de los acuerdos de la Asamblea y el Consejo de Vigilancia revisar las acciones del CBC (Sedatu, 2017). El CBC está formado por un presidente, un secretario, un tesorero y sus respectivos suplentes, mientras que el Comité de Vigilancia está formado por un presidente, dos secretarios y sus respectivos suplentes. En este sentido, la democratización de los recursos naturales en México a través de la reforma agraria creó una estructura y forma de gobierno común para el medio rural. Esta estructura ha influenciado de forma importante las empresas rurales forestales del país (Bray, Antinori y Torres-Rojo, 2006).

A medida que el Grupo Ixtlán se diversifica y crece, el CBC se replantea la estructura de la organización. En 2011, el Grupo Ixtlán decide formar una estructura organizacional parecida a la de una corporación, con diferentes unidades de negocio independientes, y gerentes especializados para en cada unidad (ver Tabla 2). El desarrollo del Grupo Ixtlán estuvo acompañado de un modelo de gestión que combinaba estructuras organizacionales tradicionales con los valores, cultura, y gobernanza de la comunidad, por lo que se crea una organización con un perfil único.

Tabla 2.  
*Unidades de negocio o departamentos en Grupo Ixtlán y Granja Porcón*

	Unidades de negocio/Departamentos	Actividades productivas
Ixtlán	UCFAS	Fábrica de muebles
	UNFOSTI	Extracción madera
	Servicios Técnicos Forestales	Estudios para la explotación sostenible del bosque
	Tienda Comunitaria Ixtleca	Materiales de construcción y plomería
	Gasolinera Comunidad Agraria	Gasolinera
	Ecoturixtlán SPR de RI	Parque ecoturístico
	SOFOM Ixtlán	Microcréditos



Granja Porcón	Bosque	Manejo del bosque, extracción y fábrica de muebles.
	Turismo	Zoológico, paseos a caballo, tours, cabañas, restaurant, y artesanías.
	Lácteos	Producción de leche, queso y yogurt
	Piscicultura	Granja de truchas
	Agricultura	Producción de papa, trigo y cebada
	Ganado	Alpaca, vicuña, ovejas y ganado vacuno.

Fuente: elaboración propia.

A raíz del crecimiento de esta empresa social, la comunidad de Ixtlán se ha convertido en el centro comercial de la región, que anteriormente se ubicaba en una población vecina dedicada a la minería. Además, la comunidad de Ixtlán ha tenido un avance importante en el índice de marginación del Consejo Nacional de Población que mide las dimensiones de vivienda, educación, ingresos por trabajo y distribución de la población en México. En contraste, las comunidades vecinas no han tenido un avance tan significativo en este periodo, por lo que se registra ya una migración importante de estas comunidades hacia Ixtlán en busca de empleos y mejor calidad de vida (cerca de un tercio de los trabajadores del Grupo Ixtlán son de comunidades vecinas).

### *Granja Porcón*

En Perú, el 21 % de la población vive en áreas rurales (Banco Mundial, 2016a). Estas áreas rurales se encuentran, principalmente, en las tierras altas (sierra) y la región de la selva. El PIB per cápita es de aproximadamente USD 6,050 (Banco Mundial, 2016), sin embargo, en las zonas rurales, esta cifra es un 49 % inferior a la media nacional. El origen étnico también tiene una influencia significativa en la pobreza, los identificados como indígenas observan índices de pobreza más altos que quienes se identifican como blancos o criollos.

La Granja Porcón es una comunidad que consta de 1,200 habitantes, principalmente descendientes de la etnia Canari-Cajamarca. Está ubicado en el departamento de Cajamarca, provincia del mismo nombre, en el altiplano norte de Perú y donde se registró en 2015 el mayor porcentaje de pobreza (50 %) y pobreza extrema (entre 17 % y 24 %) del país (INEI, 2016). Una reforma agraria impulsada por militares en los setenta impuso una nueva forma de organización productiva



que funcionaba como una cooperativa, con lo cual se ponía fin a los subsidios del gobierno a estos rubros. Tras varios intentos fallidos de organización se formó una nueva empresa: la Cooperativa Agrícola Atahualpa Jerusalén. Mejor conocida como Granja Porcón, esta empresa social se compone de 53 miembros que adoptaron los valores religiosos bautistas para administrar las actividades de la entidad. La misión de esta organización es proporcionar empleos dignos a los miembros de la comunidad.

Desde el inicio, los miembros de la empresa decidieron reforestar los alrededores con ayuda de diversos programas de gobierno y varias ONG. Actuando bajo el supuesto que los recursos madereros, eran la única forma de crear suficientes empleos y tener un techo digno, la empresa reforestó con árboles de pino cerca de 7,000 hectáreas. En la década de los noventa, la Granja Porcón comenzó a diversificarse, se crearon los departamentos de silvicultura, turismo (zoológico, cabañas, restaurantes y paseos a caballo), productos lácteos, piscicultura, agricultura y ganadería (ver Tabla 2). Los dos primeros rubros aportan más de dos tercios de los ingresos de la organización. La empresa ha buscado alianzas con grandes compañías para financiar su crecimiento y adquirir experiencia. Actualmente, tiene asociaciones con dos compañías multinacionales: Newmont para desarrollar proyectos productivos nuevos a cambio de una licencia social para operar minas cerca de la comunidad; y Nestlé, formando parte de su cadena de suministro de lácteos. En 2014, la Granja Porcón tenía doscientos empleos permanentes y la misma cantidad de empleos temporales.

La Granja Porcón, igual que el Grupo Ixtlán, se ha convertido en polo de desarrollo regional. Cada fin de semana la comunidad recibe cientos de visitantes para disfrutar del zoológico, recorridos, naturaleza, artesanías y comida típica de la sierra. Ha habido un cambio en la calidad de vida de los habitantes: existe empleo estable para la mayoría de los miembros de la comunidad, han podido construir sus casas de madera, cuentan con servicios como televisión satelital, agua del grifo, leña, transporte de la comunidad a la capital del departamento, y todos los niños van a la escuela (educación básica). Trabajadores de comunidades vecinas trabajan en la Granja Porcón (muchos de ellos de forma temporal), debido a que la demanda de trabajadores en ciertas épocas del año excede la oferta de empleo en la comunidad. Además, la organización ayuda a comunidades vecinas que no tienen recursos madereros para la construcción de infraestructura pública.



## Resultados

### *Involucramiento comunitario y liderazgo local*

Ambas empresas sociales surgen de la necesidad de crear empleos dignos como una solución a las dinámicas de exclusión y marginación de las comunidades indígenas. Las entrevistas destacan que la clave del éxito para desarrollar ambas organizaciones ha sido, por una parte, el liderazgo de miembros de la comunidad que han promovido acciones de largo plazo que permitieron dar viabilidad a las organizaciones y, por otro, que han logrado involucrar a toda la comunidad en este esfuerzo. Un miembro de la asamblea general y trabajador del Grupo Ixtlán comenta que en comunidades cercanas no se ha desarrollado el liderazgo para crear empresas productivas. Dijo que muchas de estas comunidades se quedan en espera de cuánto me va a dar el gobierno, y no generan empleos para su propia gente y de ahí para la región, además, describe que estas comunidades no se logran poner de acuerdo en las asambleas, cada quien quiere hacer lo que quiere, no se pueden construir consensos y, en cuanto hay alguna ganancia, muchos quieren tomar su utilidad y salir de la empresa. En cambio en Ixtlán, las asambleas llevan un orden, se respetan los acuerdos votados por la mayoría, y se privilegia a la comunidad por encima de la individualidad. En este sentido, se confía en las autoridades electas democráticamente y toda la comunidad se suma a los nuevos proyectos que se definan.

De igual forma, la organización ha logrado involucrar a la comunidad para resolver de forma conjunta las problemáticas que se presentan. Existen programas de forestación dirigidos a los niños de la comunidad, la empresa presta tractores y excavadoras para que los agricultores puedan sembrar sus parcelas o mejorar sus viviendas y contribuye y promueve a la construcción de infraestructura pública, que difícilmente se construiría sin el liderazgo del Grupo Ixtlán. Lo anterior ha brindado niveles altos de legitimidad a la organización, que opera con amplio respaldo comunitario. Además, todos los dirigentes del Grupo Ixtlán son miembros de la comunidad, entienden su problemática, valores, y dinámicas sociales, por lo que están en mejor posición para promover soluciones más efectivas.

Por su parte, en la Granja Porcón existe un fenómeno similar. El gerente general recuerda que un grupo de pobladores, incluido él, propuso reforestar grandes extensiones de terreno para que en el futuro la comunidad tuvieran recursos madereros y una fuente de empleo en actividades derivadas del mismo. Muchos se



opusieron a la idea de reforestar mediante trabajo comunitario no remunerado (minga), y destinar recursos a una actividad que no tendría retornos en el corto plazo (ante el contexto de pobreza les parecía más lógico salir de la comunidad a la ciudad o cultivar para el autoconsumo), pero respetaron la decisión de la asamblea. Una vez que los bosques alcanzaron su madurez, hubo recursos para construir sus hogares, desarrollar ecoturismo, vender madera en rollo, fabricar muebles, y generar los empleos necesarios para toda la comunidad. Al final, el liderazgo se legitimó, fortaleció y logró unir más a la comunidad alrededor de la empresa.

Los dirigentes de la empresa social, que han vivido en la comunidad toda su vida, han logrado combinar los valores indígenas, religiosos, de la fe bautista, y los recursos de la comunidad para crear una organización que promueva una mejor calidad de vida a través de estructuras productivas. La organización no sólo se involucra con la comunidad a través de la creación de empleo, también participa activamente en derribar las barreras que impiden el desarrollo regional: provee transporte a la capital del estado y otras comunidades, promueve infraestructura pública y el turismo en una región donde tradicionalmente no existía, y comercializa los productos de la región a través de tiendas propias que ha instalado en la capital del estado. El gerente de la empresa explica su forma de administrar, comenta que “estoy gerenciando también basado en la Biblia, el evangelio me instruye, me encamina, me asesora, cómo desenvolverme, inclusive me enseña que no debo robar, debo compartir, con todos... el líder debe demostrarle con hechos y no con palabras”. Él también cree que otras comunidades no han logrado crear estructuras productivas porque “gerenciaban con quien tenían que hacer estafas, hacer malos negocios, negocios turbios, en beneficio personal o de un grupo, y no beneficio de toda una organización”.

En ambos casos, los estilos de liderazgo son parecidos, pues las estructuras legales promueven la elección democrática de dirigentes, la participación de la mujer en condiciones de igualdad, la construcción de consensos, estructuras organizacionales horizontales que permiten cercanía y toma de decisiones democrática. La Granja Porcón y el Grupo Ixtlán operan con un alto grado de legitimidad, que se fortalece debido a que las empresas crean valor a todos los grupos involucrados mediante un estilo de liderazgo local que privilegia los valores comunitarios y que ha logrado el involucramiento de toda la comunidad a través de mecanismos como el desarrollo de un ecosistema que favorece el emprendimiento dentro de las comunidades.



### *Ecosistema de emprendimiento*

Una de las claves para el desarrollo regional es la habilidad de generar un ambiente propicio para la creación de nuevas empresas. Ambos casos han buscado desarrollar un ecosistema que promueva la aparición de nuevas organizaciones que generen empleos dignos y fortalezcan la cadena de valor de las empresas sociales; sin embargo, lo han logrado con una estrategia diferente.

La Granja Porcón ha practicado el intraemprendimiento a través de la explotación del talento de miembros de la comunidad. La estrategia se ha enfocado en crear departamentos nuevos en la organización destinados a actividades que realizaban miembros de la comunidad de manera aislada. Un ejemplo son los talleres de fabricación de artículos de alpaca y lana, donde mujeres artesanas tejen prendas para comercializar entre los visitantes que llegan a la comunidad y en otros países. El gerente de la Granja Porcón comenta: “como ya vinieron turistas y teníamos lana de borrega, fibra de alpaca, teníamos que hacer tejidos para crear fuentes de trabajo y darle el valor agregado a toda la materia prima”. La empresa ha brindado el apoyo logístico, financiero, y estratégico para que las artesanas puedan desarrollar su actividad dentro de la empresa bajo un esquema en el cual tienen un sueldo fijo más una comisión por prenda vendida. Esto ha detonado la productividad de las artesanas. El gerente comenta el número de empleos creados: “normalmente es para que sean unas 60 [artesanas], porque estábamos abasteciendo a Holanda y Estados Unidos”. De forma similar ha sucedido con cocineras, expertos en fabricación de lácteos, productos de madera, cría de ganado, etc. La Granja Porcón ha diversificado actividades aprovechando el talento de los miembros de la comunidad y ha utilizado sus recursos para promover un mejor ambiente para emprender a través de la empresa social. En este sentido el rol de la mujer ha sido fundamental para generar nuevos negocios, como describe uno de los gerentes: “en la casa inclusive hasta vivían enfermas, pero cuando han salido a trabajar están más fuertes, están más jóvenes, inclusive ellas mismas dicen: estoy feliz trabajando”.

Por su parte, el Grupo Ixtlán ha seguido una estrategia de construcción del ecosistema en la comunidad. Esta organización ha creado una política que permite a cualquier trabajador obtener un crédito de hasta USD 1,500 sin costo alguno, a tasa cero. Además, a través de la microfinanciera SOFOM Ixtlán otorga préstamos que promedian los USD 2,000 a una tasa de alrededor de 24 % anual. La directora de la microfinanciera comenta que, aunque pudieran cobrar una tasa más alta, pues el microcrédito en México tiene una tasa promedio del 75 % anual



(Sparkassenstiftung für internationale Kooperation, 2017), no es objetivo de la empresa maximizar ganancias, sino ayudar a la gente a emprender, por lo que operan con una ligera ganancia que le da viabilidad financiera a la empresa. Este esquema de banca ética ha sido promovido internacionalmente por Mohamad Yunnus, quien argumenta que las altas tasas de interés no permiten al prestatario mejorar su calidad de vida. Además de esto, Grupo Ixtlán tiene una política de consumo local, que privilegia proveedores de la comunidad en su cadena de valor. Aunque a veces podrían encontrar insumos más baratos en otro sitio (como en la capital del estado), comenta el gerente de la fábrica de muebles, prefieren que el dinero se quede en la comunidad. Estas tres estrategias han detonado una gran cantidad de emprendimientos en la comunidad. Empleados del Grupo Ixtlán han emprendido negocios como hoteles, café internet, moto-taxis, taxis, renta de cuartos, comercio de ropa, restaurantes, piscigranjas, renta de películas, explotación de arena y grava, talleres mecánicos, servicios de transportación, papelerías, etc. Algunos es estos emprendimientos están integrados a la cadena de valor de Grupo Ixtlán, otros aprovechan la intensa actividad económica que se ha generado en los últimos años. El director de la fábrica de muebles comenta que un beneficio que tienen las empresas [Grupo Ixtlán] es que se genera mucha economía en la comunidad, si tú te has dado cuenta, estás caminando y hay una tienda y otra, y otra, está la farmacia, están veinte taxis, todas las camionetas y ya vez un movimiento muy álgido en la comunidad, entonces, no sé si ya vas con la gente del fideicomiso, si te das cuenta del caso particular de los comuneros, muchos de ellos tienen créditos, y están haciendo sus propios negocios

Tal es el número de empleos que se han generado en Ixtlán y en la Granja Porcón, que alrededor de un tercio de sus empleados son de comunidades vecinas. Un gerente del Grupo Ixtlán comenta que se ha hecho más difícil conseguir empleados en la comunidad, pues hay buena oferta de empleo y autoempleo, lo que ha generado que vayan a comunidades vecinas a reclutar trabajadores. Un camión recorre diariamente comunidades vecinas para recoger y dejar trabajadores. Esta prosperidad que experimenta Ixtlán también se refleja en un aumento de los salarios promedio a casi al doble que en comunidades cercanas. Esto ha generado migración a Ixtlán.





### *Medio ambiente y sustentabilidad*

La cosmovisión indígena, generalmente, implica una relación de unidad con el medio ambiente que rodea a estos grupos, por lo que, cuando desarrollan actividades productivas, cuidan este aspecto de forma prioritaria. Grupo Ixtlán cuenta con la certificación del Forest Stewardship Council (FSC) por el manejo sostenible de los bosques y un premio del World Wildlife Fund (WWF) al manejo sostenible de su parque ecoturístico. Cuenta la encargada de la certificación FSC en la fábrica de muebles que el proceso de evaluación fue muy sencillo, dado que la parte social y ambiental que evalúa FSC ya lo hacían las empresas de forma natural, como una filosofía empresarial basada en los valores de la comunidad que respeta al medio ambiente y la dignidad del trabajador. Un miembro de la asamblea comenta respecto a este tema que la cultura de conservación que traía la comunidad, cuidar tanto los ríos, las áreas a talar, a reforestar, ya lo traía... la cultura de conservación de la comunidad es desde siempre. Además, la empresa tiene políticas para limitar el uso de plásticos de un sólo uso, reciclaje de desechos orgánicos, no usa fertilizantes ni pesticidas para evitar la contaminación de mantos acuíferos, cuenta con un vivero con capacidad para medio millón de plantas que les permite reforestar el cien por ciento de las hectáreas que explota la empresa y cuenta con un sistema de monitoreo de incendios forestales que también funciona para detectar tala y caza furtiva. Además de esto, el Grupo Ixtlán tiene el plan de diversificar los ingresos derivados del bosque, darle mayor valor agregado a la madera para generar más ingresos con menos árboles, y buscar fuentes alternativas a la madera, como recolección de hongos que también crecen en los bosques.

La parte ambiental y social va acompañada de la independencia financiera, pues el Grupo Ixtlán es una empresa rentable. De esta forma, la empresa trabaja en las tres dimensiones de la sostenibilidad (económico, social, y ambiental), lo que le permite mejorar los niveles de bienestar de la comunidad mientras las empresas crecen, y esto sin poner el riesgo los recursos disponibles para las generaciones próximas.

La Granja Porcón por su parte, ha ganado varios premios nacionales al emprendimiento social rural, manejo sostenible de recursos y desarrollo turístico, como la Medalla Ministerio de Agricultura. La política de la empresa también promueve el uso del plástico al mínimo, el uso de insumos de la región, limitar el uso de pesticidas, colorantes artificiales y otros elementos que pudieran tener efectos secundarios y la búsqueda de actividades productivas que quiten presión a la explotación de madera. En este sentido, trabajadores de la Granja Porcón comentan que se han desarrollado recorridos a caballo, caminatas para apreciar aves y flores, y

otras actividades recreativas en el bosque para diversificar, generar más empleo, y que los turistas disfruten del bosque sin dañarlo.

## **Discusión**

Estos casos plantean el desarrollo de organizaciones productivas que se forman con liderazgo local y donde se involucra a la comunidad de distintas maneras para impulsar el desarrollo sostenible. Los valores y gobernanza de la comunidad se combinan en nuevos arreglos organizacionales que constituyen innovaciones sociales desde la perspectiva de emprendimiento social. El liderazgo que guía estas empresas sociales contiene los valores comunitarios, como la elección democrática de los administradores, la estructura horizontal y la participación de los empleados en la toma de decisiones. También destaca un liderazgo cuya visión va más allá de los límites de la empresa e incluye a todos los grupos de interés. Se ponderan los efectos potenciales de una decisión en todos los actores y se busca el bien común, aquel que crea mayor valor comunitario aunque la empresa no logre capturar todo el valor que quisiera o pudiera. Tanto la Granja Porcón como el Grupo Ixtlán nacen en contextos de economías de subsistencia, por lo que esas etapas iniciales han marcado a los líderes y la comunidad respecto a las consecuencias de no colaborar para formar organizaciones productivas con el tamaño suficiente para derribar las barreras que mantienen a estas comunidades indígenas fuera de la economía de mercado. Una vez que la empresa social despega, el liderazgo se consolida y los objetivos de la empresa se legitiman, lo que facilita las operaciones de la organización.

La Granja Porcón y el Grupo Ixtlán muestran cómo promover en ecosistema emprendedor dentro y fuera de la empresa respectivamente. Una vez que las organizaciones consolidan sus mercados principales (en ambos casos el mercado forestal), buscan crear nuevas empresas o líneas de negocio que creen más empleos y diversifiquen naturalmente el riesgo. La Granja Porcón decidió utilizar su estructura organizacional para ayudar a emprendedores de la comunidad a desarrollar negocios que, sin el apoyo logístico, financiero y estratégico, tendrían poca posibilidad de éxito. Sin embargo, fuera de la Granja Porcón no se han desarrollado las condiciones para emprender nuevos negocios. Aunque la calidad de vida ha mejorado considerablemente, la comunidad carece de los elementos básicos para emprender un negocio: financiamiento, un mercado potencial y *expertise* para explotar las oportunidades de negocio. Todos los nuevos negocios surgen dentro de



la organización, sin que exista un plan estratégico para que esta situación cambie. Por su parte, el Grupo Ixtlán ha desarrollado el ecosistema emprendedor en la comunidad, invitando a otros actores a generar empleo y competir en mercados donde la empresa social era el único oferente. Este esquema donde la organización financia incluso la aparición de sus propios competidores puede parecer contraintuitivo, pero ha detonado el desarrollo económico de la región. Mientras el Grupo Ixtlán crece, los mismos trabajadores van detectando oportunidades de emprendimiento para competir, o la mayoría de las veces, integrarse a la cadena de suministro de la organización. En este sentido, el presidente del Grupo Ixtlán comenta que la organización ya no es “necesaria” para el desarrollo de la comunidad y la región, es decir, podría desaparecer e Ixtlán seguiría siendo un polo de desarrollo sostenible. Una vez que la organización crea el ecosistema de emprendimiento, su papel deja de ser fundamental para la sostenibilidad del sistema. A diferencia de la Granja Porcón, donde el ecosistema se ubica dentro de la organización y si ésta viese en predicamento su continuidad, el sistema también desaparecería, comprometiendo el desarrollo de la comunidad y región.

Los casos que se presentan muestran creación de valor en las dimensiones económico, social y ambiental, lo que implica conservar y multiplicar los recursos para las futuras generaciones. Las lecciones que se derivan respecto al desarrollo sostenible de ambas organizaciones se pueden aplicar a toda organización. Ambas empresas sociales tienen una visión que va más allá de la empresa, analizan el impacto de cada decisión y nuevo proyecto que ejecutan para que beneficie a otros actores además de la organización. De esta forma, buscan involucrar a la comunidad y otros grupos de interés en iniciativas de creación de valor que al final permiten el desarrollo local y regional. La parte ambiental es, especialmente, importante, dado que en la cosmovisión indígena existe una relación muy cercana con el medio ambiente, siendo la comunidad en muchos casos protectora del ecosistema. Cuando esta perspectiva se integra a la empresa social, se crean oportunidades de innovación social importantes para buscar cuidar esta relación. De esta forma, las medidas que ambas empresas han generado para cuidar el medio ambiente les han otorgado mayor legitimidad para operar, nuevas oportunidades de negocio, y la obtención de certificaciones que permiten agregar valor al producto.



## Conclusiones

Las empresas sociales indígenas tienen un rol preponderante para impulsar el desarrollo local y regional y promueven el mismo a través de tres mecanismos principales. El liderazgo local busca involucrar y empoderar a la comunidad a través de distintas estrategias como empleo digno, creación de nuevas empresas, sensibilización ambiental, construcción de infraestructura y nuevos mercados para productos locales. El segundo mecanismo es la construcción de un ecosistema que promueva el emprendimiento. La Granja Porcón busca generar este ecosistema dentro de la empresa con el fin de eficientar recursos y lograr las sinergias entre departamentos para elevar las probabilidades de éxito de las iniciativas. Mientras tanto, el Grupo Ixtlán plantea proveer financiamiento y actuar como empresa ancla para que la comunidad aproveche el crecimiento de la actividad económica en la comunidad y región para explotar oportunidades de negocio. Y el tercer mecanismo es la búsqueda del desarrollo sostenible con énfasis en el medio ambiente, donde a través de innovación social se van reduciendo los impactos negativos de la operación y se agrega valor por medio de certificaciones y nuevas oportunidades de negocio.

Las lecciones derivadas de estas empresas sociales indígenas también contribuyen a replantear lógicas largamente establecidas en el ámbito del desarrollo regional y la administración de empresas. Muchos de estos emprendimientos se desarrollaron con nuevas lógicas que representan innovaciones sociales que vale la pena documentar y evaluar, como es el caso del tipo liderazgo y el involucramiento comunitario. Este trabajo contribuye a la literatura al analizar el papel de las empresas sociales en el desarrollo regional de comunidades indígenas, en cuya conversación existe poca evidencia empírica de América Latina, y más aún en un contexto con altos niveles de marginación y exclusión.

Dentro de las limitaciones del trabajo, la cosmovisión de cada comunidad indígena invita a ser cautos sobre la utilidad de los resultados derivados de esta investigación en otros contextos culturales, y sobre la formulación de relaciones causales. Es necesario desarrollar estudios adicionales en este campo que se enfoquen en el rol de otros agentes en promover el desarrollo regional, como el gobierno, las ONG, o la misma comunidad. También se necesita profundizar en la forma como se generan estos mecanismos que permiten el desarrollo de la organización y la comunidad, y finalmente, el cambio en la cultura organizacional y de la comunidad ante la presión que ejercen los mercados para competir.



## Bibliografía

- Anderson, R. B., Dana, L. P. y Dana, T. E. (2006). Indigenous land rights, entrepreneurship, and economic development in Canada: “Opting-in” to the global economy. *Journal of World Business*, 41, 45-55.
- Banco Mundial. (2007). *Empowerment in practice: Analysis and implementation*. Recuperado de <http://siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/EmpowermentLearningModulebody.pdf>
- Banco Mundial (2016). *GDP per cápita*. Recuperado de: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>
- Banco Mundial (2016a). *Población rural (% de población total)*. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/sp.rur.totl.zs>
- Banco Mundial (2017). *Latinoamérica indígena en el siglo XXI. Banco Mundial*. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/region/lac/brief/indigenous-latin-america-in-the-twenty-first-century-brief-report-page>
- Borins, S. (2000). Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. *Public Administration Review*, 60, 498-507.
- Bornstein, D. y Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: What everyone needs to know*. New York: Oxford University Press.
- Bray, D., Antinori, C. y Torres-Rojo, J. M. (2006). The Mexican model of community forest management. *forest policy and economics*, 8, 470-484.
- Campbell, S. (1997). Social entrepreneurship: How to develop new social-purpose business ventures. *Health Care Strategic Management*, 16(5), 17-18.
- Canadian Centre for Social Entrepreneurship (2001). *Social entrepreneurship discussion paper No. 1*. CCSE.
- Coneval (2016). *Evaluación de la política de desarrollo social 2016*. Coneval.
- Cornwall, J. (1998). The entrepreneur as building block for community. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3(2), 141-148.
- Dees, J. G. (2007). Taking social entrepreneurship seriously. *Society*, 44(3), 24-31.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4): 597-606.
- Hockerts, K. (2010). Social entrepreneurship between market and mission. *International Review of Entrepreneurship*, 8(2), 177-198.
- INEGI (2016). *Encuesta nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) 2016*. Recuperado de: [http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/enchogares/regulares/enigh/nc/2016/doc/presentacion\\_resultados\\_enigh2016.pdf](http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/enchogares/regulares/enigh/nc/2016/doc/presentacion_resultados_enigh2016.pdf)

- INEI (2016). *Pobreza y gasto social*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Karnani, A. (2011). *Fighting poverty together: rethinking strategies for business, governments, and civil society to reduce poverty*. New York, N.Y.: Palgrave Macmillan.
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. London: Demos.
- London, T. y Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 350-370.
- Martin, R. L. y Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 28-39.
- Megre, R., Martins, M. A. y Salvado, J. C. (2012). ES+ methodology: Mapping social entrepreneurship. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 97-110.
- Peredo, A. M., y Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), 309-328.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351.
- Santos, F. M. y Eisenhardt, K. M. (2006). *Constructing markets and organizing boundaries: entrepreneurial action in nascent fields*. Recuperado de <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=1837>
- Sedatu (2017). *Ley Agraria*. Recuperado de <http://www.pa.gob.mx/>
- Sparkassenstiftung für internationale Kooperation (2017). *Estudio sobre la tasa de interés del microcrédito en México*. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/275439/Estudio\\_sobre\\_las\\_Tasas\\_de\\_Interes\\_de\\_Microcredito\\_en\\_Mexico.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/275439/Estudio_sobre_las_Tasas_de_Interes_de_Microcredito_en_Mexico.pdf)
- Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491-503.
- UNICEF (2016). *Panorama educativo de la población indígena 2015*. Ciudad de México: UNICEF.
- Vázquez-Maguirre, M., portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales indígenas. *Pensamiento & Gestión*, 37, 256-285.
- Vázquez-Maguirre, M., portales, L. y Velásquez, I. (2017). Indigenous social enterprises as drivers of sustainable development: Insights from Mexico and Peru. *Critical Sociology*, 1-18.
- Weerawardena, J. y Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41, 21-35.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: SAGE.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research*. Thousand Oaks: SAGE .
- Yunus, M. (2010). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. New York: Public Affairs.