

# La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales

---

Social enterprise as a generator of quality of life and  
sustainable development in rural communities

Mario Vázquez-Maguirre

*mariovm@gmail.com*

Doctor en Ciencias Administrativas, EGADE Business School, sede Monterrey. Miembro de la red de "Humanismo y Gestión". Profesor-investigador de CETYS Universidad, México.

**Correspondencia:** Km 1, Camino Microondas Trinidad S/N, Colonia Moderna, 22861 Ensenada, Baja California, México.

Luis Portales

*portales.luis@gmail.com*

Doctor en Ciencias Sociales, Tecnológico de Monterrey. Miembro de la red de "Humanismo y Gestión". Profesor e investigador de la Universidad de Monterrey. Es miembro del sistema nacional de investigadores del CONACYT.

**Correspondencia:** Avenida Ignacio Morones Prieto 4500 Pte. 66238 San Pedro Garza García, N.L, México.

pensamiento y gestión, N° 37

ISSN 1657-6276

DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.37.7028>

## Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar los mecanismos por los cuales una empresa social indígena contribuye al desarrollo rural sustentable de su comunidad y mejora la calidad de vida de sus habitantes. El trabajo sigue una metodología cualitativa y utiliza el estudio de caso como técnica de investigación. El marco teórico para identificar la naturaleza del fenómeno es el emprendimiento social como mecanismo de combate a la pobreza y el cambio de patrones de exclusión socioeconómica. Los resultados del estudio sugieren que la empresa social utiliza cuatro mecanismos principales para fomentar el desarrollo rural sustentable en la comunidad donde opera: la innovación en los métodos de explotación de los recursos naturales, el trabajo como fuente de calidad de vida, la vinculación y desarrollo de proveedores locales, y la repartición equitativa de los beneficios entre la dimensión económica, social y ambiental.

**Palabras clave:** *Empresa social, desarrollo sustentable, calidad de vida, comunidades indígenas.*



## Abstract

The aim of this paper is to analyze the mechanisms by which an indigenous social enterprise contributes to a rural community's sustainable development and improves the quality of life of its inhabitants. The work follows a qualitative methodology and uses the case study as a research technique. The theoretical framework deployed to identify the nature of the dynamics involved is social entrepreneurship, as a means of fighting poverty and changing patterns of socio-economic exclusion. The research suggests that social enterprise uses four main mechanisms to promote rural sustainable development in the community where it operates: innovation in the exploitation methods of natural resources, labor as a source of quality of life, bonding and development of local suppliers; and the equitable sharing of benefits between the economic, social and environmental dimensions.

**Keywords:** *Social enterprise, sustainable development, quality of life, indigenous communities.*

---

Fecha de recepción: 6 de mayo de 2014

Fecha de aceptación: Agosto de 2014

## 1. INTRODUCCIÓN

La pobreza es una problemática que desde la década de los ochenta se ha posicionado en la agenda de las principales organizaciones internacionales como las Naciones Unidas, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo Monetario Internacional, entre otros. La presencia de pobreza en el 47% de la población mundial a principios de la década de los noventa hizo que se posicionará como el primer Objetivo de Desarrollo del Milenio, dando como resultado programas de desarrollo que tenían su erradicación como fin (Naciones Unidas, 2012). El resultado ha sido parcial pues a pesar de que el porcentaje de personas que padecen pobreza se vio reducido en un 25% en 2010, aún existen más de 1200 millones personas que están en condición de pobreza extrema y uno de cada ocho habitantes sufren hambre en el mundo (Naciones Unidas, 2013).

Este contexto ha llevado a considerar que las actividades de desarrollo para el alivio de la pobreza y otros problemas sociales no son tan eficientes como se esperaba, especialmente en términos de la cantidad de recursos económicos que se han destinado para ello (Burnside & Dollar, 2000; Collier, 2007). Las principales causas por las que estos programas no han sido eficientes son el paternalismo que los ha caracterizado y por su búsqueda de una **asimilación cultural que no toma en cuenta a organizaciones locales** (Davis, 1993). Lo anterior ha creado condiciones de dependencia, comportamiento institucional inadecuado y malos hábitos financieros (Johnson, 2000).

Aunado a esto, se ha originado un cambio global que ha dejado atrás el enfoque del Estado de Bienestar y en su lugar se ha establecido una orientación neoliberal con énfasis en el mercado como principal mecanismo para la distribución de recursos, creación de riqueza, eficiencia e innovación (Dees & Elias, 1998; Johnson, 2000). Este cambio en el enfoque ha provocado que organizaciones sin fines de lucro adopten diferentes mecanismos de mercado que les provean de los medios necesarios para llevar a cabo su misión social (Dey & Teasdale, 2013).

Un ejemplo de estos mecanismos son las empresas sociales (Easterly & Miesing, 2007; Seelos & Mair, 2007), las cuales se caracterizan por emer-

ger desde un perspectiva local, donde comunidades o grupos sociales ponen en marcha una idea de negocio que genera beneficios económicos, sociales y ambientales para sus miembros, a la par que atiende a las problemáticas de desempleo, exclusión, marginación y falta de acceso a mercado que dan como resultado condiciones de pobreza.

De acuerdo a lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo presentar los mecanismos por los cuales Grupo Ixtlán, empresa social indígena ubicada la región zapoteca de Oaxaca, contribuye al combate de la pobreza rural por medio de la mejora de la calidad de vida de las poblaciones donde opera y a través de la construcción de procesos de desarrollo sustentable en la comunidad.

En aras de lograr este objetivo, el trabajo se encuentra dividido por cuatro secciones. La primera expone cuáles son las diferentes características que hacen que una empresa social sea catalogada como tal, así como los motivos por los cuales puede llegar a ser considerada como una forma de combate a la pobreza. En la segunda sección se presenta el contexto y diseño metodológico que se siguió a lo largo de la investigación para analizar la forma en que Grupo Ixtlán ha desarrollado un modelo de gestión que lo ha llevado a ser considerado como exitoso. Los resultados de la puesta en marcha de esta metodología son expuestos en la tercera sección. Estos son los mismos que servirán de base para exponer una serie de conclusiones en la cuarta sección sobre el rol que pueden llegar a jugar las empresas sociales en el combate a la pobreza rural, la mejora de la calidad de vida de sus pobladores y la generación de procesos de desarrollo sustentables.

## **2. EMPRESA SOCIAL: UNA INNOVACIÓN AL COMBATE DE LA POBREZA Y LA MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA**

El concepto de empresa social se encuentra dentro de la teoría administrativa de emprendimiento social, la cual es relativamente joven y por tanto no existe un consenso claro sobre el término (Mair & Marti, 2006). De las definiciones que se han construido se destacan seis elementos como distintivos del emprendimiento social, los cuales pueden ser clasificados en tres niveles: razón de ser, implementación e impacto (Figura 1).



Fuente: Elaboración de los autores.

**Figura 1.** Elementos del emprendimiento social

Sobre la razón de ser de los emprendimientos sociales se encuentran dos elementos claves. El primero es el objetivo social, el cual hace referencia a la necesidad de incidir positivamente en alguna problemática que se presente en un grupo o sector de la sociedad (Campbell, 1998; Peredo & McLean, 2006; Yunus, 2010). El segundo elemento es la capacidad que tiene para dar solución a problemas locales; es decir, el modelo de negocio se orienta hacia la solución permanente de una problemática, creando equilibrios que garanticen un beneficio permanente (Bugg-Levine, Kogut & Kulatilaka, 2012; Dees, 2007; Martin & Osberg, 2007; Sullivan Mort, Weerawardena & Carnegie, 2003).

En el nivel de implementación, el emprendimiento social se caracteriza por dos elementos. El primero es la innovación social sobre la cual opera la idea de negocio y que tiene como característica un cambio positivo a nivel organizacional, conceptual, de proceso o de producto; mismo elemento que debe estar alineado con la razón de ser del emprendimiento (Borins, 2000; Mair & Marti, 2006; Megre, Martins & Salvado, 2012; Peredo & Chrisman, 2006). El segundo elemento es la escalabilidad, el cual se refiere a la capacidad de reproducir el modelo de negocio en otras regiones para que siga generando beneficio (Martin & Osberg, 2007; Yunus, 2010). La escalabilidad generalmente es lenta por falta de recursos, infraestructura y políticas adecuadas (Dees, 2007).

El tercer nivel se refiere a los impactos esperados del emprendimiento social y puede ser visualizado desde la creación de valor que genera en los grupos o comunidades que lo adaptan. Dicha creación se presenta cuando el beneficio obtenido supera el costo de los recursos implicados e incide de forma positiva en un aspecto económico y social (Peredo & Chrisman, 2006; Weerawardena & Mort, 2006). Cuando la creación de valor incide en la sociedad generándole beneficios económicos, sociales y ambientales, de forma simultánea se introduce el elemento de sustentabilidad (Elkington, 1994).

La institucionalización y formalización de los emprendimientos sociales han dado lugar a empresas sociales, las cuales surgen generalmente en contextos de marginación y exclusión. Allí, las barreras del mercado imposibilitan a sus pobladores el acceso a fuentes de empleo y el posicionamiento de sus productos o bien son lugares donde las condiciones de infraestructura básica son escasas y dan lugar a condiciones de pobreza, como es el caso del medio rural (Bird, Hulme, Moore & Shepherd, 2002; Kay, 2006). Por este motivo, los objetivos más comunes de estas empresas incluyen la reducción de la pobreza mediante la creación de empleo, proveer algún producto o servicio a un grupo desfavorecido, entrenamiento especializado para personas desempleadas, producción de bienes de alto valor agregado y/o la creación de mercados para estos productos (Easterly & Miesing, 2007; Thompson & Doherty, 2006).

A pesar de que su principal objetivo es social, esto no es obstáculo para la búsqueda de beneficios económicos. De hecho, son una condición para garantizar la viabilidad de la empresa y por consiguiente para lograr el objetivo por el que fue creada (Mair & Marti, 2006). De este modo, la generación de valor económico es una consecuencia de la creación de valor social.

Estas empresas combinan la eficiencia, innovación y recursos de la forma tradicional de hacer negocios con la pasión, valores, misión y preocupación de las organizaciones sin fines de lucro (Smith, Gonin & Besharov, 2013). Generalmente, son propiedad de grupos de ciudadanos que buscan proveer soluciones a una necesidad o carencia que ellos perciben y en ocasiones también padecen. Este aspecto le da a la empresa una caracte-

rística colectiva que facilita la democracia en su interior y la búsqueda del bien común. Este sentido de colectividad fomenta la generación de alianzas entre diferentes organizaciones a través de las cuales cumplen con su misión social, económica, institucional y/o ambiental (García, Raufflet & Portales, 2012; Sakarya, Bodur, Yildirim-Öktem & Selekler-Göksen, 2012).

La capacidad que tienen las empresas sociales por atender a problemáticas tan diversas y como consecuencia de la generación de alianzas, han hecho que sean vistas como un tipo de acción colectiva que atiende las demandas que un grupo social o comunidad presenta, a la par que ejercen presión sobre el sistema social para cubrir los intereses de la colectividad (Masseti, 2012). Estas acciones colectivas se encuentran enmarcadas por la perspectiva de la movilización de recursos que busca el incremento en el número de recursos y la movilidad social de los participantes a través del empoderamiento de sus actores.

Bajo este entendimiento, las empresas sociales ofrecen una solución sustentable que permite a la comunidad hacer uso de su autonomía, creatividad y solidaridad para afrontar las problemáticas que enfrenta, entre las que se destacan las condiciones de exclusión y marginación en que se ven inmersas. Dicha solución, generalmente, se ve reflejada en el cambio de patrones en el acceso al mercado, el liderazgo y empoderamiento local, y la generación de alianzas intersectoriales. Los cambios en estos patrones permiten reducir la exclusión y marginación que dan origen a la pobreza crónica, pues se desarrollan competencias en sus miembros y se fortalece su capital social. Dicha situación fomenta la generación de nuevos emprendimientos sociales, atendiendo a nuevas problemáticas sociales y dando como resultado un mayor bienestar social y una mejora en las condiciones de vida de la comunidad.

Bajo estos supuestos, las empresas sociales han crecido significativamente en todo el mundo (Paton, 2003). Sin embargo, los esfuerzos para sistematizar, medir y documentar estas iniciativas y sus impactos económicos, sociales y ambientales han sido aislados (Díaz, Marcuello & Marcuello, 2012), sobre todo en las zonas rurales indígenas (Orozco-Quintero & Berkes, 2010). Con el interés de llenar este vacío se realizó una investigación

de corte cualitativo que tuvo como interés identificar los mecanismos que fueron impulsados al interior de Grupo Ixtlán, empresa social mexicana ubicada en el municipio de Ixtlán de Juárez del estado de Oaxaca, para atender a la situación de pobreza y exclusión en que se encontraban sus pobladores.

### **3. EL CONTEXTO DE POBREZA QUE DIO ORIGEN A GRUPO IXTLÁN**

México es un país de desigualdades que se ven agravadas en el medio rural. En 2010, el 63,6% de los hogares mexicanos que se encontraban en estas zonas eran pobres y casi la mitad de ellos estaban en pobreza extrema (CONEVAL, 2011). Además, el 73% tenía un PIB per cápita por debajo del promedio nacional, su esperanza de vida era diez años menor y la mortalidad infantil era tres veces mayor que en áreas urbanas.

Hasta la década de los setenta, el municipio de Ixtlán de Juárez, ubicado a 62 kilómetros al norte de la capital del Estado de Oaxaca, en el sureste de México, se caracterizó por presentar condiciones socioeconómicas similares a las descritas anteriormente (Mapa 1). Su actividad económica principal se basaba en la agricultura doméstica y la ganadería, cuya producción de subsistencia les permitía vivir por tres o cinco meses del año y obligaba a sus pobladores a complementar sus ingresos con la producción mercantil de artesanías, migrar a otras localidades o buscar trabajos asalariados. Este contexto daba como resultado condiciones de pobreza en la mayor parte de sus pobladores y hogares.





Fuente: SIAP (2012).

**Mapa 1.** Ubicación geográfica de Ixtlán de Juárez, en el estado de Oaxaca, México

Este municipio es de naturaleza zapoteca, cultura indígena que tiene la particularidad de que cada comunidad ha desarrollado una derivación del idioma y donde la tenencia de la tierra es de carácter comunal. Son 384 los comuneros ejerciendo derechos legales a través de un Comisariado de Bienes Comunes (CBC), mismo que se erige como la autoridad principal y que es elegido cada tres años en una asamblea.

Las condiciones ambientales del municipio dieron origen a un área montañosa donde predominan encinares y bosques de pino en las partes altas, y selvas húmedas en la parte baja. Los bosques maderables alcanzan las 12 mil hectáreas con una posibilidad de producción de 50 mil metros cuadrados de pino y 20 mil de encino. Esta riqueza natural dio como re-

sultado la puesta en marcha, a mediados del siglo pasado, de una empresa privada que tenía como interés la explotación de madera en la región y que empleó a pobladores de Ixtlán de Juárez como fuerza laboral. Las condiciones laborales y los métodos de explotación causaron daños cuantiosos al entorno natural, dando como resultado un doble impacto negativo en la región: por un lado, se incrementaron las condiciones de pobreza y por el otro, se redujo la riqueza natural del municipio.

En 1975, ante la situación de pobreza de sus habitantes y la devastación en que se encontraban los bosques de Ixtlán de Juárez, las comunidades de Ixtlán, Calpulalpan, Xiacuí y La Trinidad decidieron organizarse para bloquear la concesión y recuperar el control de sus recursos naturales. La alianza de estas comunidades dio como resultado la Unidad de Producción Forestal “Lic. López Portillo”. Esta unidad se dividió a principios de la década de los ochenta de tal forma que cada comunidad pudiera constituir una empresa comunal independiente.

Un ejemplo de estas empresas comunales es la Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios (UCFAS), que nació en 1988 con el interés de fabricar muebles de madera que brindarán un mayor valor agregado y generaran más y mejores empleos para la comunidad de Ixtlán. Su aspecto comunal se estableció desde su estructura, fue presidida por el presidente del CBC quien tenía como interés primordial velar por los intereses de la comunidad que representa a sabiendas que sería cambiado por la asamblea comunal cada tres años.

La identificación de nuevos nichos de mercados y el interés de atender a diversas necesidades de la comunidad llevó a UCFAS a diversificar sus actividades hasta que en 2008 surgió la necesidad operativa y fiscal de realizar una desincorporación, lo cual dio origen a ocho empresas que son administradas de forma independiente (Tabla 1). Sin embargo, la autoridad máxima sigue siendo el CBC, cuyo presidente es representante legal de cada empresa y director general del conglomerado denominado Grupo Ixtlán.

Tabla 1. Empresas del Grupos Ixtlán al año 2012

Unidad económica	Trabajadores	Actividad primordial
Servicios Técnicos Forestales (STF)	20	Realiza los estudios técnicos y programas forestales para el aprovechamiento sustentable y racional del bosque
Unión Forestal Santo Tomás Ixtlán (UNFOSTI)	50	Realiza la tala de madera y el servicio de abastecimiento principalmente a UCFAS
Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios (UCFAS)	100	Transformación de la madera en rollo en tablas, estufado de madera y fabricación de muebles
Integradora Forestal Comunal de Oaxaca (ICOFOSA)	20	Comercialización de muebles en alianza con otras dos empresas sociales indígenas: Tienda Comunitaria Ixtleca y Ecoturixtlán SPR de RI
Tienda Comunitaria Ixtleca	10	Venta de materiales para construcción
Ecoturixtlán SPR de RI	10	Parque ecoturístico con servicios de hospedaje (13 cabañas)
Fideicomiso de Ixtlán	4	Sociedad Financiera de Objeto Múltiple (SOFOM) que otorga crédito a empleados y comunidad en general
Gasolinera Comunidad Agraria	10	Estación que provee gasolina y diesel a toda la región

**Fuente:** Elaboración de los autores.

En 2012, Grupo Ixtlán empleaba a 224 trabajadores y albergaba a ocho diferentes empresas. Su presencia y posicionamiento ha coadyuvado a que las condiciones de vida de los pobladores se vean impactadas de forma favorable, a la par que han mantenido su crecimiento económico de forma constante. El éxito de Grupo Ixtlán tiene su origen en la innovación de procesos de corte social, ambiental y económico que, en sintonía con las características propias de una empresa social, hacen de su modelo de negocios una forma de combate a la pobreza. Estos procesos son descritos

a continuación, tomando como base la información aportada por sus protagonistas y beneficiarios.

#### 4. LOS MECANISMOS Y FACTORES DE ÉXITO DE GRUPO IXTLÁN

Bajo este contexto y con el interés de identificar cuáles habían sido los mecanismos y determinantes que permitieron que esta empresa lograra atender a su misión social, ambiental y económica en voz de sus protagonistas, se llevó a cabo una investigación de corte cualitativo que tomó como base el estudio de caso. Esta decisión se basó en tres aspectos.

El primero de ellos es la complejidad que presentan las empresas sociales y el riesgo que se corre de descontextualizar cada una de sus acciones, por este motivo es que la mayor parte de los estudios sobre este tipo de empresas han sido de esta índole (e.g. Anderson, Dana & Dana, 2006). Segundo, el hecho de que esta empresa tenga un componente indígena hace necesario el entendimiento, en la medida de lo posible, de su cosmovisión y los factores culturales que se desprenden de ella y que han incidido de forma directa en la estructuración de la organización (Stake, 1995; Yin, 1994). El tercer aspecto es el hecho de que el estudio de las empresas sociales se encuentran en una etapa exploratoria, por lo que es necesario la recolección de una gran cantidad de información que brinde conocimiento sobre los procesos que las conforman, a la vez que puedan incluir una gran cantidad de variables en el análisis (Schön, 1991; Yin, 1994) y permitan explicar el origen de estos en un tiempo y contexto determinado (Ragin & Becker, 1992).

El trabajo de campo se llevó a cabo de octubre del 2011 a mayo del 2012 dentro del municipio de Ixtlán de Juárez, con mayor presencia en la comunidad de Ixtlán, sitio donde surgió Grupo Ixtlán. En la recolección de información se utilizaron tres diferentes técnicas. La primera fue el análisis de material bibliográfico de la organización, información que en parte fue aportada por Grupo Ixtlán y el resto fue recolectada de periódicos y revistas de divulgación. La segunda fue la observación directa en las instalaciones de cada una de las empresas que conforman al grupo y en la comunidad en general. La tercera fue la realización de 70 entrevistas

semiestructuradas a trabajadores, clientes, directivos de la empresa y entidades gubernamentales. Estas entrevistas constituyeron el principal insumo del análisis de los mecanismos y factores de éxito del grupo Ixtlán.

La selección de los entrevistados fue por conveniencia, criterio basado en los principales grupos de interés de Grupo Ixtlán: trabajadores, clientes, directivos, proveedores, gente de la comunidad y entidades gubernamentales. A lo largo de las entrevistas se identificaron los impactos positivos y negativos generados por Grupo Ixtlán en las dimensiones económica, social y ambiental, así como la evolución de las empresas que conforman el grupo y los procedimientos y políticas que daban pie al empoderamiento de los distintos grupos de interés. La finalización de esta etapa tomó como criterio la saturación teórica en los entrevistados (Golafshani, 2003; Harrison, Macgibbon & Morton, 2001). Esta información fue triangulada con la observación directa y la información bibliográfica analizada.

El primer punto del análisis se centró en identificar los seis elementos distintivos de una empresa social en Grupo Ixtlán y que se describen en la Figura 1. Con relación a la razón de ser la empresa se encontró que su nacimiento buscó dar respuesta a la falta de empleos en la comunidad y a la búsqueda de un bienestar para la misma. Sobre esta cuestión el presidente del CBC menciona: "...cuando algún miembro de la asamblea propone la apertura de una nueva empresa, la primera pregunta que le hacen los demás miembros es: ¿cuántos empleos va a generar? ...después se analiza el beneficio que traerá a la comunidad (Ixtlán)".

De este modo la empresa tiene un objetivo y problemática social. En este caso la falta de condiciones laborales favorables para todos los integrantes de la comunidad. Este punto se ve reforzado con el énfasis hecho por el presidente del CBC de que la empresa no tenía sentido si no representaba una opción de trabajo para los integrantes de la comunidad. La creación de Grupo Ixtlán también ha favorecido la reducción de los patrones de migración comunitarios, tal como afirma la encargada de recursos humanos de Unión Forestal Santo Tomás Ixtlán (UNFOSTI): "Yo creo que sí [se ha reducido la emigración], porque hasta gente de otras comunidades viene, tenemos gente de Ixtepeji, Calpulálpán, San Juan".

En esta línea, uno de los miembros del comité para organizar las fiestas de la comunidad, agrega: “la migración a Estados Unidos es escasa, generalmente porque [los jóvenes] tienen una fuente de empleo segura en las empresas de Ixtlán”. De igual manera, el encargado de la oficina del registro civil y expresidente del CBC de la comunidad vecina de Guelatao, atribuye la disminución de la migración a la aparición del Grupo Ixtlán: “Se han creado las empresas forestales... eso ha servido para que los jóvenes o los señores ya tengan una fuente de ingreso, ya tengan un empleo, y eso motiva a que no emigren”.

Con respecto a la implementación, esta empresa encuentra como elemento de innovación social el cambio de paradigma en la estructura organizacional, pasando de una jerárquica a una democrática. Esta transformación se logró al incorporar como representante legal de la empresa al presidente del CBC, quien es postulado y electo por la asamblea comunitaria con base en su capacidad de velar por los intereses de la comunidad y de la reputación que ha construido a lo largo de su vida. Este aspecto fortalece el objetivo social y es favorable para la solución a otras problemáticas de la comunidad por medio de la gestión de Grupo Ixtlán. Bernardo, trabajador de Ecoturixtlán, explica el procedimiento de selección:

Se hace una asamblea para elegir al que va a estar como presidente de CBC y de ahí preguntan si va a ser directo o por ternas, que generalmente siempre ha sido por ternas, y quien tenga más puntuación va quedando y ya después vuelven a nombrar otros que van a ser los suplentes de los que están fungiendo.

La flexibilidad y capacidad que ha tenido Grupo Ixtlán a lo largo de su implementación ha llevado a que su modelo de negocios comience a ser replicado en otras comunidades indígenas del país. Sobre este aspecto de escalabilidad habla uno de los trabajadores encargados de organizar seminarios en los que se expone y explica el modelo de negocios:

“[Se organizan] unos 15 o 16 seminarios al año... se da a conocer el proceso que lleva todo Ixtlán, el aprovechamiento forestal, aserradero, estufas de secado, fábrica de muebles... duran una semana, y vienen a exponer los administradores de las empresas, allá arriba tenemos un pe-

queño salón [Ecoturixtlán], con cañón... generalmente vienen 70 u 80 personas de otras comunidades.”

Uno de los principales aspectos que dan muestra del impacto que Grupo Ixtlán ha tenido en la sustentabilidad es su manejo ambiental. La explotación de los recursos no compromete la existencia de los mismos para generaciones futuras. Esto se ve sustentado en la obtención de diferentes premios que hacen mención al cuidado y preservación de los recursos naturales, que son aquellos que forman parte de uno de los factores de éxito de la empresa y que se expondrá más adelante. Las empresas forestales del grupo cuentan con la certificación de Forest Stewardship Council (FSC), que cubre principalmente aspectos de sustentabilidad ambiental, y también algunos rubros económicos y sociales (impacto de las operaciones en la comunidad).

Cada uno de estos elementos da muestra de la naturaleza y características que tiene Grupo Ixtlán como empresa social. Sin embargo, su éxito no se sustenta únicamente en esta naturaleza social, sino en la puesta en marcha de mecanismos de gestión innovadores que, además de garantizar su permanencia y posicionamiento en el mercado, fomentan el desarrollo de la comunidad y atienden a las problemáticas sociales y ambientales en que se encuentra inmersa. Esos mecanismos se expondrán a continuación.

### **Métodos innovadores de explotación de los recursos naturales**

Una primera medida que ayudó a que Grupo Ixtlán se gestionara sustentablemente fue la decisión de la Asamblea de Comunereros de explotar solo el 17,9% de las 19.310 hectáreas de bosques, lo demás se convirtió en una zona de reserva ecológica para conservar la flora y fauna de la región. La forma de explotar el bosque siempre busca métodos más sustentables, eficientes y amigables con el ambiente. Por ejemplo, después de medio siglo de lidiar con incendios y plagas, se han innovado procedimientos para podar los árboles infestados y causar el menor daño posible sin el uso de químicos. También se hace un mantenimiento constante de las brechas por las que se extrae la madera, de tal forma que se encuentren en perfectas condiciones para dar respuesta en el eventual caso de un incendio forestal.

La organización ha creado un campo experimental donde monitorea de forma natural los pinos genéticamente más fuertes para utilizar su semilla en labores de reforestación. Guadalupe, ingeniero forestal que forma parte del equipo que realiza estas labores, comenta:

...estamos seleccionando especies genéticamente mejores... no se aplica nada [de químicos], se seleccionan los que tienen mejores características y ya de ahí se están haciendo pruebas... se evalúan las plantitas de cada árbol, se monitorea diámetro, altura, y ya se van descartando las que no respondieron.

También cuenta con un vivero con capacidad para 100 mil plantas de pino, mismas que se utilizan para reforestar las zonas explotadas durante el año. Se plantan en promedio 1.100 pinos por hectárea, con una tasa de reforestación cercana al 100% de los árboles talados durante el año.

De forma similar, se ha implementado un sistema de podas anuales, como explica el encargado de silvicultura: “se hace un preclareo, vamos dejando los mejorcitos [pinos]. Los que están muy delgados, los que no tienen mucha copa, o están mal conformados se van quitando, para ir dejando espacio para el crecimiento [a los pinos más fuertes].” Estos procesos han logrado reducir el tiempo de crecimiento del pino de 65 o 70 años a solo 40.

En la comunidad se promueven campañas de forestación y reforestación donde se invita a miembros de la comunidad a participar en los esfuerzos de conservación. De igual forma, se ofrecen conferencias sobre la forma **cómo se explota el bosque para que la comunidad conozca los procedimientos** que siguen las empresas en materia de medio ambiente. De esta manera, la empresa ha ganado mayor legitimidad en su operación. Como menciona el presidente del CBC: “Esto se hace para que la comunidad conozca el cuidado del bosque y se les explique el manejo que se le está dando... Este trabajo debe hacerse con niños para que entiendan que lo que se hace es para ellos”.

Estas medidas han contribuido para que Grupo Ixtlán obtenga diversos premios y certificaciones por el manejo sustentable del bosque, como la



ya mencionada acreditación del Forest Stewardship Council (FSC), que se ha convertido en un diferenciador importante en los diferentes mercados donde participa la empresa. La mayoría de los aserraderos en la región no tienen madera certificada, lo que permite a la organización obtener rentas adicionales derivadas de su compromiso con la sustentabilidad de los recursos.

Este sistema de gestión de recursos naturales incrementa el valor agregado de los productos de la organización y les permite acceder a mercados más competitivos y con mayor remuneración que aquellos a los que una empresa accede tradicionalmente. El acceso a estos mercados incrementa las ganancias de la organización y permite la creación de nuevas empresas, todas con el interés de generar más empleos para la comunidad.

### **El trabajo como fuente de calidad de vida y de nuevos emprendimientos**

Uno de los problemas más importantes a los que se enfrentaba la comunidad al momento de iniciar operaciones era la migración de sus pobladores hacia el norte del país y Estados Unidos. Esta situación se ha revertido con la consolidación de Grupo Ixtlán como fuente de empleos de calidad. Actualmente, los cerca de 220 empleados del Grupo Ixtlán gozan de todas las prestaciones de ley: Seguro Social, prestación para vivienda, vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, reparto de utilidades, pago de horas extras y jornadas laborales de máximo 48 horas semanales. Aspecto que cobra mayor relevancia si se considera que el 61% de la población mexicana no cuenta con este tipo de prestaciones, situación que se ve agravada en Oaxaca donde este porcentaje es del 75%.

En términos de la calidad del trabajo, los pocos empleos disponibles en la comunidad generalmente implicaban una labor superior a las 48 horas semanales con una remuneración de entre 50 y 65 dólares semanales, sin derecho a prestación alguna. En el caso de los trabajadores de Grupo Ixtlán el pago promedio semanal es de 75 dólares. Un empleado de Grupo Ixtlán gana en promedio más que un trabajador en otro sector, y los primeros argumentan que la mayor diferencia radica en las prestaciones a las que tienen acceso, las cuales brindan una estabilidad laboral. Un traba-

jador, encargado de control de plagas y mantenimiento de brechas, compara su trabajo actual con su anterior trabajo de albañil: “[gano] igual, es el mismo salario, solo que acá tenemos un horario de entrada y salida... allá es más pesado y no hay horario... no se sabe si va a haber trabajo”.

La mayoría de los empleos en comunidades rurales son temporales, lo que implica que un buen porcentaje de la población no tenga estabilidad en el ingreso que recibe durante la mayor parte del año; además, la mayor parte de la población desempleada es joven. Atendiendo a esta situación, una política implícita de Grupo Ixtlán es darle oportunidad a la gente joven que no tiene experiencia. Rodrigo, quien es parte del consejo de vigilancia menciona: “viene gente de otras comunidades y preguntan ¿por qué hay gente joven en la administración? Les digo, son de la comunidad... ¿cómo van a tener experiencia si nunca ha tenido la oportunidad de trabajar?”.

Grupo Ixtlán otorga préstamos sin intereses a sus empleados hasta por 1.450 dólares. Esto implica que el empleado cuenta con esta cantidad de dinero para emergencias, celebraciones o inclusive emprender un pequeño negocio. Derivado de esta prestación, cerca del 10% de trabajadores han establecido negocios familiares que coordinan paralelamente con sus labores en la organización, tal como lavanderías, hoteles, cafeterías, purificadoras de agua, producción de carbón, restaurantes, crianza de truchas, etc. Doña Enriqueta es un ejemplo de esta situación. Ella trabajó en diversos puestos contables para la organización hasta que en el años 2000 decidió enfocarse en los negocios que había desarrollado paralelamente a su trabajo en Grupo Ixtlán. Estos fueron financiados por los préstamos mencionados. Actualmente, tiene un pequeño hotel de diez habitaciones con un café internet en la recepción, ahí renta películas y frecuentemente habilita una de las habitaciones como sala de cine.

Este incremento en el número de emprendimientos es una muestra del cambio en la actitud hacia actividades comerciales que generan un mayor valor agregado y el empoderamiento que esto genera. Así mismo, esto implica el abandono paulatino de actividades primarias orientadas principalmente al autoconsumo. Don Honorio, quien además de administrar

el vivero tiene el interés de emprender un nuevo negocio hace alusión a esta cuestión:

“Hay muchos proyectos, yo tengo la idea de hacer un rancho de venados... al lado de las cabañas [de ecoturismo] entonces la gente que va ahí tiene la oportunidad de ver los venados, en otros lados cobran por ir a ver un venado... y también dicen que se da muy bien el tomate, entonces también andamos pensando en invernaderos, y ahí está el recurso, está el agua, terrenos muy abonados”.

Aunado a lo anterior, las empresas fomentan un trato igualitario entre hombres y mujeres. Esto no es común en comunidades indígenas, donde los roles son muy marcados y generalmente hay machismo. Los salarios en Grupo Ixtlán están sujetos a las especificaciones del puesto, independientemente que lo ocupe un hombre o una mujer. Cerca de un tercio del total de trabajadores son mujeres. En 2012, tres de las ocho empresas estaban dirigidas por mujeres de la comunidad. La actual gerente de la gasolinera, quien tiene alrededor de 35 años de edad, madre de dos niños y que estudió hasta bachillerato, comenta:

“Llevo aquí trabajando siete años [antes trabajó en otra empresa del grupo], cinco años estuve yo de auxiliar administrativo y en el 2010 me ofrecieron el ascenso a la gerencia, ya ahorita cumplí dos años como administradora... fui la primer mujer gerente de una empresa... no lo aceptaban pero ahorita ya lo están viendo diferente... el presidente del CBC me dijo que la empresa había obtenido resultados que no se habían visto con otros administradores.”

Estos empleos han empoderado a la mujer, la han dignificado, y le han dado un alto grado de independencia. Varias de las trabajadoras de las empresas de Grupo Ixtlán son madres solteras y representan la principal fuente de ingresos de sus hogares<sup>1</sup>. Otro elemento que contribuye al bienestar de la mujer es la política de las empresas de dar facilidades a las empleadas para ausentarse si hay alguna emergencia con sus hijos,

---

<sup>1</sup> La mujer es la principal proveedora de ingresos en 211 de los 675 hogares de la comunidad (INEGI, 2012).

citas médicas o cuando algún programa de asistencia social del gobierno demanda su presencia para cursos o capacitaciones.

Es así como Grupo Ixtlán ha visto en el cumplimiento de su misión social una forma de generar calidad de vida en todas las personas que conforman la organización. Sin embargo, sus alcances no se han quedado a este nivel, sino que también han buscado impactar a otros grupos de interés de la comunidad por medio de políticas orientadas a la contratación de sus servicios.

### **Vinculación con proveedores locales**

Un tercer mecanismo que ha ayudado al posicionamiento de Grupo Ixtlán dentro de la región y que ha favorecido a su éxito comercial es la vinculación con proveedores locales como una forma de propiciar el empoderamiento, la dinámica económica de la comunidad y del municipio en general.

A través de esta medida se busca que “el dinero se quede en la comunidad y produzca más riqueza”, como comenta uno de los dirigentes de UCFAS, quien también hace mención al crecimiento económico que ha tenido la comunidad: “se genera mucha economía en la comunidad... ¿te has dado cuenta? Estás caminando y hay una tienda y otra, y otra, está la farmacia, están 20 taxis, todas las camionetas y ves un movimiento muy álgido en la comunidad”. Es interesante observar que el dinamismo económico de la región genera un ambiente propicio para los nuevos emprendimientos y garantiza su permanencia con el paso del tiempo, dando como resultado una mejora en las condiciones de vida de las familias que hayan decidido emprender y de la comunidad en su conjunto.

Conscientes del reto que presenta la generación de un nuevo emprendimiento y del hecho de que no todos los miembros de la comunidad pueden formar parte de su plantilla laboral, Grupo Ixtlán fundó el Fideicomiso Ixtlán, entidad financiera creada para otorgar microcréditos en la comunidad y que ha financiado la creación de varias microempresas. Rosario, gerente del fideicomiso, explica: “La tasa de interés que se cobra

desde 2002 es del 1,3% mensual<sup>2</sup>, se han otorgado desde entonces cerca de 230 créditos y solo tres de ellos no se han pagado”.

La estrategia que ha seguido la empresa para fortalecer a sus grupos de interés, en este caso proveedores y emprendedores, repercute en el incremento del tamaño del mercado local, favoreciendo a la dinámica económica de la comunidad y permitiendo la entrada a nuevos emprendimientos y empresas. Dicho incremento se presenta como una forma alterna de atender a las altas barreras de entrada, nacionales e internacionales, a las que tradicionalmente se enfrentan las empresas rurales. Varios clientes de la Tienda Comunitaria Ixtleca comentan que antes tenían que ir por materiales de construcción hasta la capital del estado lo cual era muy costoso. Ahora ya hay varios emprendimientos que ofrecen estos materiales a un precio accesible y con entrega a domicilio.

Esta alternativa se caracteriza por no buscar la entrada en mercados saturados, sino más bien por el incremento en el tamaño del mercado local a través de la inversión en los actores económicos locales, estrategia que puede ser vista como innovación socioeconómica que incrementa la riqueza de la comunidad y coadyuva a mejorar las condiciones de vida de todos sus integrantes, dando respuesta a una de las causas que generan la pobreza en estas poblaciones que es la exclusión a mercados económicos.

### **Repartición de beneficios a la comunidad: Contribución al combate de la pobreza**

El último mecanismo que ha favorecido al éxito de Grupo Ixtlán es la repartición equitativa de los beneficios que sus empresas generan a la comunidad y colaboradores. Los comuneros, a pesar de ser los “accionistas de la empresa” y tener derecho a la totalidad de las utilidades que arrojan las empresas, tienen establecido cómo se reparten las ganancias: El 30% de las utilidades se reparte al CBC, al cual se agrega una contribución por

---

<sup>2</sup> El microcrédito en México es de los más caros a nivel mundial, ronda una tasa de interés anual del 70% (Vazquez, 2011).

concepto de “renta” mensual que cada empresa entrega a este organismo y que ronda entre los 2 mil y 3 mil dólares dependiendo de la entidad.

Este dinero se utiliza principalmente para la construcción de obra pública en la comunidad, operación del comisariado y un pequeño porcentaje se reparte como utilidad entre los comuneros (aproximadamente 300 dólares por comunero anualmente). El CBC apoya labores de pavimentación, construcción de aulas escolares, edificios públicos, recolección y manejo de desechos, y renta subsidiada de maquinaria para que los miembros de la comunidad realicen labores agrícolas con mayor productividad. El ingeniero David, gerente de UCFAS, lo establece de la siguiente forma:

“Este no es negocio de particulares, sino de toda la comunidad... las utilidades que generamos ya están etiquetadas: el 30% se lo doy al comisariado... definen lo que hacen con ese recurso, obra, apoyo a los comuneros, reparto... otro 30% se va a una reserva de reinversión al bosque, que es todo el trabajo que vemos, manejo, prevención de incendios, guardabosque, todo ese tipo de cuestiones”.

Las empresas retienen otro 30% de las utilidades para su capitalización y crecimiento. Esto implica la realización de nuevos proyectos dentro de alguna empresa o la creación de nuevas empresas que generen más empleo en la comunidad. Por ejemplo, en el año 2012 la asamblea decidió utilizar parte de este monto en la ampliación de la gasolinera. El proyecto generó cerca de 15 empleos temporales y tres empleos permanentes. Cada año los gerentes de las ocho empresas proponen proyectos productivos a la asamblea, y se decide por mayoría de votos cuáles se financian. El 10% restante de las utilidades se reparte entre un fondo de prevención social con el cual se otorgan préstamos a los empleados (5%) y en un reparto adicional que se hace a los comuneros que trabajan en las empresas (5%).

La Tabla 2 clasifica los impactos positivos que ha generado Grupo Ixtlán en la comunidad de acuerdo con las dimensiones económica, social y ambiental que proveen la base para el análisis de la sustentabilidad en una entidad (Elkington, 1998). Según la evidencia existente se aprecia que existe generación de valor en cada una de las dimensiones. Lo anterior ha permitido el desarrollo sustentable de las empresas del grupo y la

comunidad; la operación de Grupo Ixtlán no compromete los recursos de generaciones futuras y ha creado los mecanismos para alcanzar una solución permanente a la problemática de empleo y bienestar que motivó la constitución de las empresas.

Los mecanismos que se detallan han sido parte fundamental en el incremento del bienestar de la comunidad, en la que se encuentran los grupos de interés. Un ejemplo de este incremento es la reducción en los índices de marginación de Ixtlán de Juárez. En 1990, su grado de marginación era definido como “muy alto”, siendo la categoría más elevada definida por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). En 2010, el último índice registrado, fue “muy bajo”, considerado como la categoría más baja de este indicador (CONEVAL, 2010a).

**Tabla 2.** Impactos generados por Grupo Ixtlán

Económicos	Sociales	Ambientales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a crédito de bajo costo. Préstamos de emergencia para trabajadores</li> <li>• Mayor cantidad de dinero circulando en la economía local</li> <li>• Repartición de dividendos (comuneros)</li> <li>• Creación de nuevas empresas</li> <li>• Fortalecimiento de la economía local y regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad social para los trabajadores</li> <li>• Equidad de género</li> <li>• Capacitación y oportunidades de crecimiento</li> <li>• Construcción de infraestructura pública</li> <li>• Generación de empleo</li> <li>• Reducción de la emigración</li> <li>• Preservación de valores indígenas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combate de plagas</li> <li>• Reforestación</li> <li>• Protección de los diversos ecosistemas de la región</li> <li>• Establecimiento de una cultura de protección ambiental</li> <li>• Entrenamiento sobre temas ambientales a comunidades vecinas</li> <li>• Combate de incendios y vigilancia de límites</li> </ul>

Fuente: Elaboración de los autores.

Desde una perspectiva microsocial, hogares o individuos, las condiciones de vida que presenta la mayor parte de la comunidad son superiores a las que tienen la mayor parte de la población mexicana, sea que se encuentre en el medio rural o urbano. En 2010, el 74% de los habitantes de la co-

munidad contaban con seguridad social, situación que solamente el 39% de los mexicanos tenían. El 99% de los hogares disponía de electricidad, acceso a agua potable y drenaje, condiciones que solamente se presentan en el 79% de los hogares mexicanos (CONEVAL, 2010b). En términos materiales el 93% tiene al menos una televisión, el 39% cuenta con automóvil, el 34% de los hogares tiene al menos una computadora, y el 18% cuenta con servicio de Internet, indicadores que están por encima del resto de la media nacional (INEGI, 2010).

Ixtlán se ha convertido en un polo de desarrollo para la sierra norte del Estado, es generador de empleos y prosperidad económica. Don José, quien goza de una pequeña pensión derivada de sus años de servicio en Grupo Ixtlán, menciona: “gente de otros pueblos viene acá... pagan más acá, allá les pagan 25 pesos al día [~2 USD] y acá 200 pesos [~16 USD]... ocupé un chamaco [joven] de allá... cuando le pagué se espantó, ¿todo es para mí? decía.”

Si bien el desarrollo que presenta la comunidad no puede ser atribuible enteramente a Grupo Ixtlán, la evidencia indica que esta organización ha sido protagonista. La organización se ha convertido en un ejemplo de empresa social, pues a través de atender a su razón de ser y su método de implementación de mecanismos de desarrollo innovadores a nivel económico, social y ambiental coadyuva en el desarrollo integral de su comunidad. Este último se ve reflejado en el incremento de las condiciones de vida de sus habitantes y se posiciona como un actor clave en el combate a la pobreza del medio rural.

## 5. CONCLUSIONES

La experiencia de Grupo Ixtlán brinda conclusiones relevantes sobre las implicaciones que tienen las empresas sociales en la promoción del desarrollo de las comunidades en donde son puestas en marcha y su capacidad para dar respuesta a diferentes problemáticas que tienen que ver con las condiciones de pobreza.

El primer elemento por destacar es la importancia que tiene para la empresa social la atención al objetivo social bajo la cual fue creada y que obe-



dece a uno de los elementos vinculados con su razón de ser. En el caso de Grupo Ixtlán, la creación de empleo de calidad de una forma sostenible lo llevó a la puesta en marcha de una fábrica que dotará de valor agregado a los recursos naturales de la región, y que también desencadenó la creación de nuevas empresas que proveyeran de empleo a un mayor porcentaje de la población. En este sentido, y obedeciendo al segundo elemento de la razón de ser de una empresa social, la atención y preocupación constante por atender a las problemáticas que enfrenta la comunidad, sean sociales o ambientales, fomentó la creación de alternativas de solución innovadoras que, desde la lógica del mercado, favorecieron a la creación de nuevas empresas y al fortalecimiento de un mercado local, el cual desencadenó la mejora de las condiciones de sus habitantes y el bienestar de la comunidad.

Como segundo punto de reflexión, es importante destacar la diversificación que presenta Grupo Ixtlán en términos de sus productos y servicios. Esta diversificación tuvo un impacto en el cambio de los patrones de acceso y fortalecimiento de mercados. Con respecto al acceso a nuevos mercados, se observa que la creación de valor en sus productos y servicios coadyuvó al ingreso a mercados con mayor valor para la empresa a los que tradicionalmente se habrían tenido. Se observó un fortalecimiento e incremento del mercado local por medio de la puesta en marcha de políticas vinculadas con la compra a proveedores locales y mecanismos de financiamiento, tanto para colaboradores como emprendedores de la región, que desencadenaron en una forma de generación de riqueza para la propia comunidad y de reducción de los patrones de dependencia que se tenían con otro tipo de mercados.

Los resultados indican que Grupo Ixtlán ha contribuido significativamente al desarrollo sustentable de la comunidad rural donde opera, por medio de la distribución de la riqueza entre sus grupos de interés y la comunidad en general, ya sea a través de la contratación de sus servicios o bien por el incremento de la oferta de créditos con bajas tasas de interés. Es así como la empresa social presenta un cambio de paradigma en la lógica del mercado, pasando de uno donde la generación de riqueza busca el bienestar de los accionistas y en algunos casos de sus colaboradores, por uno donde el elemento central es la distribución de la riqueza como

forma de generación de un entorno de negocios sostenible y orientado a la mejora de las condiciones de vida de sus habitantes.

La generación de un mercado orientado a la distribución de la riqueza puede tener su origen en un modelo de gobernanza y gestión que opera bajo una perspectiva colectiva. Al ser el CBC quien preside a Grupo Ixtlán se promueve un interés por atender a las problemáticas de la comunidad por medio de la generación de nuevas empresas y del fortalecimiento de las que ya se encuentran establecidas. Esto se aprecia en el hecho de que las utilidades ya tienen un fin preestablecido de común acuerdo, que van orientadas a fortalecer por partes iguales la dimensión económica, social y ambiental de la comunidad. Además, la claridad y transparencia con que se reparten las ganancias ha permitido que la organización goce de un alto grado de legitimidad ante todos los grupos de interés que la conforman. El desarrollo de proveedores locales, la construcción de infraestructura pública y las campañas de reforestación también están orientados al desarrollo de la comunidad. Todo esto brinda la base sobre la cual la comunidad de Ixtlán ha prosperado.

El último aspecto a resaltar en la gestión de Grupo Ixtlán como empresa social es el modelo basado en el desarrollo del ser humano y la mejora de sus condiciones de vida. Este modelo se basa en una política enfocada en proveer al trabajador de todo lo necesario para un desarrollo integral, que pueda permearse a su familia y la comunidad en general.

Si bien estas conclusiones no pueden ser generalizadas a todas las empresas de esta índole dadas las particularidades del contexto, su documentación es relevante debido a que muestra cómo una empresa social puede contribuir al desarrollo rural sustentable en comunidades indígenas y a la mejora de las condiciones de pobreza o marginación similares a las que tenía Ixtlán de Juárez. La creación de este tipo de empresas puede representar un mecanismo alternativo a los programas de desarrollo rural tradicionales, que encabezan entidades gubernamentales y organismos internacionales que no han producido los resultados esperados, especialmente en regiones como el sur de México.

## REFERENCIAS

- Anderson, R. B., Dana, L. P. & 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. doi:10.1016/j.jwb.2005.10.005
- Bird, K., Hulme, D., Moore, K. & Shepherd, A. (2002). Chronic Poverty and Remote Rural Areas. *CPRC Working Paper*, 13. Manchester: University of Manchester.
- Borins, S. (2000). Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. *Public Administration Review*, 60(6), 498-507. DOI: 10.1111/0033-3352.00113
- Bugg-Levine, A., Kogut, B. & Kulatilaka, N. (2012). A new approach to funding social enterprises. *Harvard Business Review*, 90(1/2), 118-123.
- Burnside, C. & Dollar, D. (2000). Aid policies and growth. *The American Economic Review*, 90(4), 847-868.
- Campbell, S. (1998). Social entrepreneurship: how to develop new social-purpose business ventures. *Health Care Strategic Management*, 16(1), 17-28.
- Collier, P. (2007). *The bottom billion: Why the Poorest countries are failing and what can be done about.* New York: Oxford University Press.
- CONEVAL. (2010a). *Índice de Rezago Social en entidades federativas y municipios.* México, D.F. Recuperado de <http://www.coneval.gob.mx/>
- CONEVAL. (2010b). Medición de pobreza 2010 a nivel nacional. Medición de Pobreza Multidimensional. Recuperado de [http://internet.coneval.gob.mx/Informes/Interactivo/interactivo\\_nacional.swf](http://internet.coneval.gob.mx/Informes/Interactivo/interactivo_nacional.swf).
- CONEVAL. (2011). CONEVAL Pobreza por ingresos 2010. Recuperado de [http://www.coneval.gob.mx/cmsconeval/rw/pages/medicion/POB\\_INGRESOS\\_2010/Pobreza\\_por\\_ingresos\\_2010.es.do](http://www.coneval.gob.mx/cmsconeval/rw/pages/medicion/POB_INGRESOS_2010/Pobreza_por_ingresos_2010.es.do).
- Davis, S. (1993). *Indigenous views of land and the environment.* Washington, D.C.: World Bank.
- Dees, J. G. (2007). Taking social entrepreneurship seriously. *Society*, 44(3), 24-31.
- Dees, J. G. & Elias, J. (1998). The challenges of combining social and commercial enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 8(1), 165-178.
- Dey, P. & Teasdale, S. (2013). Social Enterprise and Dis/identification. *Administrative Theory y Praxis*, 35(2), 248-270. DOI:10.2753/ATP1084-1806350204.

- Díaz, M., Marcuello, C. & Marcuello, C. (2012). Empresas sociales y evaluación del impacto social. CIRIEC - España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 179-198.
- Easterly, L. & Miesing, P. (2007). Social venture business strategies for reducing poverty. In J. A. Stoner y C. Wankel (Eds.). *Innovative approaches to reducing global poverty*. Charlotte: Information Age Publishing.
- Elkington, J. (1994). Towards the suitable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business* (2<sup>nd</sup> ed.). Gabriola Island, BC; Stony Creek, CT: New Society Publishers.
- García, C., Raufflet, E. & Portales, L. (2012). Alianzas entre empresas y ONGs. En E. Raufflet, J.F. Lozano Aguilar, E. Barrera Duque, y C. García de la Torre (Eds.). *Responsabilidad Social Empresarial* (pp. 171-184). México, D.F: Pearson Educación.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-606.
- Harrison, J.; Macgibbon, L. & Morton, M. (2001). Regimes of trustworthiness in qualitative research: the rigors of reciprocity. *Qualitative Inquiry*, 7(3), 323-345.
- INEGI. (2010). Población, hogares y vivienda. Censo de Población y Vivienda 2010.
- INEGI. (2012). Sistema Estatal y Municipal de Base de Datos. Sistema Estatal y Municipal de Base de Datos. Recuperado de <http://sc.inegi.org.mx/sistemas/cobdem/creararbolfiltroervlet#>.
- Johnson, S. (2000). Literature review on social entrepreneurship. Canadian Centre for Social Entrepreneurship, 16, 23. Recuperado de [www.bus.ualberta.ca/%0Accse/WhatIs/Lit](http://www.bus.ualberta.ca/%0Accse/WhatIs/Lit).
- Kay, C. (2006). Rural poverty and development strategies. *Journal of Agrarian Change*, 6(4), 455-508. DOI: 10.1111/j.1471-0366.2006.00132.x
- Mair, J., y Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Martin, R. L., y Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 28-39.
- Masseti, B. (2012). The duality of social enterprise: A framework for social action. *Review of Business*, 33(1), 50-65.

- Megre, R., Martins, M. & Salvado, C. (2012). ES+ Methodology: Mapping social entrepreneurship. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 97-110.
- Naciones Unidas. (2012). *Objetivos de Desarrollo del Milenio Informe de 2012*. Nueva York.
- Naciones Unidas. (2013). *Podemos erradicar la pobreza extrema y el hambre. Hoja de datos 2013*. Nueva York. Recuperado de [www.un.org/es/millenniumgoals](http://www.un.org/es/millenniumgoals).
- Orozco-Quintero, A. & Berkes, F. (2010). **Role of linkages and diversity of partnerships in a Mexican community-based forest enterprise.** *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4(2), 148-161. DOI 10.1108/17506201011048059
- Paton, R. (2003). *Managing and Measuring Social Enterprises*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Peredo, A. M. & Chrisman, J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), 309-328. doi:10.5465/AMR.2006.20208683
- Peredo, A. & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, 41(1), 56-65.
- Ragin, C. & Becker, H. (1992). *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-Öktem, Ö. & Selekler-Göksen, N. (2012). Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. *Journal of Business Research*, 65(12), 1710-1720. doi:10.1016/j.jbusres.2012.02.012
- Schön, D. (1991). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Hants: Arena.
- Seelos, C. & Mair, J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view. *The Academy of Management Perspectives*, 21(4), 49-63. doi:10.5465/AMP.2007.27895339
- SIAP. (2012). *Ixtlán de Juárez. Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera*. Recuperado [http://municipales.siap.gob.mx/oax/mun\\_20042\\_IXTLAN/](http://municipales.siap.gob.mx/oax/mun_20042_IXTLAN/)
- Smith, W., Gonin, M. & Besharov, M. (2013). A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442. DOI:10.5840/beq2C1323327
- Stake, R. (1995). *The Art of case study Research*. Thousand Oaks: Sage.

- Sullivan Mort, G., Weerawardena, J. & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76-88.
- Thompson, J. & Doherty, B. (2006). The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories. *International Journal of Social Economics*, 33(5), 90-100.
- Vazquez, R. (2011). El microcrédito en México, de los más caros. Mexican Business Web. Recuperado de <http://www.mexicanbusinessweb.com/noticias/inversiones-inmobiliario.phtml?id=6865>
- Weerawardena, J. & Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35.
- Yin, Robert. (1994). *Case Study research: Design and methods*. 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.