



# **TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO**

## **INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ESCÁRCEGA**

### **Título:**

#### **EMPRENDIMIENTO SOCIAL COMO ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN AL PROYECTO TREN MAYA**

Tesis para obtener el título de: **Licenciatura en Administración**

Que Presenta el (la):

Arciga Osuna Jesús Alberto

**José Alberto Sanchez López**  
**Director de Tesis**

**Dulce María de Jesús Delgado Cih**  
**Codirector de Tesis**

**Sagrario María Quijano Gutiérrez**  
**Codirector de Tesis**

**Matricula: 170205064**

Escárcega, Campeche Octubre del 2022.



## APROBACIONES

	Nombre del documento: Formato de Liberación del Proyecto para la Titulación Integral 2015 por Competencias	Elaboró: Divisiones de Carreras, Servicios Escolares	Código: ITSE-SGI-AC-PO-013-03
	Referencia a la Norma ISO 9001, 14001 y 45001 (8.1, 8.2.1, 9.1.2)	Revisó: CID Autorizó: CSGI	Revisión: 2 Fecha: 22 de julio de 2022 Página: 1 de 1

### LIBERACIÓN DEL PROYECTO

Escárcega, Campeche a 15 de noviembre del 2022

**ASUNTO:** Liberación de Proyecto para Titulación Integral

**ARCIGA OSUNA JESUS ALBERTO**  
N° DE CONTROL: 170205064  
**PRESENTE**

Por este medio le informo que ha sido liberado su proyecto para la Titulación Integral:

a) Carrera:	Licenciatura en Administración
b) Nombre del Proyecto:	Emprendimiento social como estrategia de integracion al proyecto tren maya.
c) Opción de titulación:	Tesis

### ATENTAMENTE

\_\_\_\_\_  
JOSE ALBERTO SÁNCHEZ  
LÓPEZ  
PERSONAL ASESOR

\_\_\_\_\_  
DULCE MARÍA DE JESÚS  
DELGADO CIM  
PERSONAL REVISOR

\_\_\_\_\_  
SAGRARIO MARÍA QUIJANO  
GUTIÉRREZ  
PERSONAL REVISOR

\_\_\_\_\_  
MARÍA TERESA SÁNCHEZ OJEDA  
JEFATURA DE DIVISIÓN  
AUTORIZA

C.c.p. Expediente.



## ABSTRACT

Social entrepreneurship can be considered as one of the strategies to attack the poverty and marginalization of peoples. Under this premise, it seeks to develop a specific proposal for the implementation of a social entrepreneurship model consistent with the Mayan Train project, which allows the population of Escarceguense to take advantage of the resources they have and deal with the high levels of poverty that they present. in the town of Escárcega. This project is approached from the qualitative paradigm and it is proposed to carry out a descriptive and interpretive analysis on the evidence of social entrepreneurship in the local context and ends with a specific proposal of a social entrepreneurship model applicable to the Mayan Train project. The study was carried out in cases of social entrepreneurship existing in the municipality of Escárcega, in the state of Campeche. It is expected to demonstrate that social entrepreneurship represents a form of integration of economic activities to the Mayan Train project and other government programs and that through the implementation of social entrepreneurship strategies it is possible to contribute to improving the level of development of the population of Escarcega Campeche.



## SUMARIO

El emprendimiento social puede considerarse como una de las estrategias para atacar la pobreza y la marginalidad de los pueblos. Bajo esta premisa, se busca desarrollar una propuesta específica de implantación de un modelo de emprendimiento social congruente con el proyecto Tren Maya, que permita a la población escarceguense aprovechar los recursos con los que cuenta y hacer frente a los altos niveles de pobreza que se presentan en la localidad de Escárcega. Este proyecto se aborda desde el paradigma cualitativo y se propone realizar un análisis descriptivo e interpretativo sobre la evidencia de emprendimiento social en el contexto local y finaliza con una propuesta específica de un modelo de emprendimiento social aplicable al proyecto Tren Maya. El estudio se realizó en casos de emprendimiento social existentes en el municipio de Escárcega, en el estado de Campeche. Se espera demostrar que el emprendimiento social representa una forma de integración de las actividades económicas al proyecto Tren Maya y otros programas gubernamentales y que mediante la implementación de estrategias de emprendimiento social es posible contribuir a mejorar el nivel de desarrollo de la población de Escárcega Campeche.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

HOJA DE ADVERTENCIA.....	iii
ABSTRACT.....	iv
SUMARIO .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
CAPÍTULO UNO .....	12
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
ESTABLECIMIENTO DE LA HIPÓTESIS .....	18
IMPORTANCIA DEL ESTUDIO .....	19
OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	21
DELIMITACIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	21
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	22
CAPÍTULO DOS .....	24
CONCEPTUALIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.....	24
ESCUELAS DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.....	28
MODELOS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL.....	33
ESCÁRCEGA Y LA INTEGRACIÓN AL PROYECTO TREN MAYA.....	40



CAPÍTULO TRES .....	44
TIPO DE ESTUDIO .....	44
DISEÑO DEL ESTUDIO .....	45
POBLACIÓN .....	46
MUESTRA .....	47
DATOS REQUERIDOS .....	49
INSTRUMENTO (S) .....	50
PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS: .....	50
PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS: .....	53
CAPÍTULO CUATRO .....	55
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	55
CAPÍTULO CINCO .....	101
ANEXO I .....	126
REFERENCIAS .....	133



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> .....	24
<b>Tabla 2</b> .....	37
<b>Tabla 3</b> .....	39
<b>Tabla 4</b> .....	47
<b>Tabla 5</b> .....	51
<b>Tabla 6</b> .....	105
<b>Tabla 7</b> .....	107
<b>Tabla 8</b> .....	123
<b>Tabla 9</b> .....	126



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> .....	30
<b>Figura 2</b> .....	34
<b>Figura 3</b> .....	35
<b>Figura 4</b> .....	45
<b>Figura 5</b> .....	56
<b>Figura 6</b> .....	57
<b>Figura 7</b> .....	58
<b>Figura 8</b> .....	59
<b>Figura 9</b> .....	60
<b>Figura 10</b> .....	61
<b>Figura 11</b> .....	62
<b>Figura 12</b> .....	63
<b>Figura 13</b> .....	64
<b>Figura 14</b> .....	65
<b>Figura 15</b> .....	66
<b>Figura 16</b> .....	67
<b>Figura 17</b> .....	68
<b>Figura 18</b> .....	68
<b>Figura 19</b> .....	69
<b>Figura 20</b> .....	70



**Figura 21** ..... 70

**Figura 22** ..... 71

**Figura 23** ..... 72

**Figura 24** ..... 73

**Figura 25** ..... 74

**Figura 26** ..... 74

**Figura 27** ..... 75

**Figura 28** ..... 77

**Figura 29** ..... 78

**Figura 30** ..... 79

**Figura 31** ..... 80

**Figura 32** ..... 80

**Figura 33** ..... 81

**Figura 34** ..... 82

**Figura 35** ..... 83

**Figura 36** ..... 84

**Figura 37** ..... 85

**Figura 38** ..... 85

**Figura 39** ..... 86

**Figura 40** ..... 87

**Figura 41** ..... 87

**Figura 42** ..... 88

**Figura 43** ..... 89

**Figura 44** ..... 89

**Figura 45** ..... 90

**Figura 46** ..... 91



<b>Figura 47</b> .....	91
<b>Figura 48</b> .....	92
<b>Figura 49</b> .....	93
<b>Figura 50</b> .....	94
<b>Figura 51</b> .....	95
<b>Figura 52</b> .....	96
<b>Figura 53</b> .....	97
<b>Figura 54</b> .....	98
<b>Figura 55</b> .....	99
<b>Figura 56</b> .....	100
<b>Figura 57</b> .....	102
<b>Figura 58</b> .....	110
<b>Figura 59</b> .....	111
<b>Figura 60</b> .....	112
<b>Figura 61</b> .....	112
<b>Figura 62</b> .....	113
<b>Figura 63</b> .....	114
<b>Figura 64</b> .....	115
<b>Figura 65</b> .....	116
<b>Figura 66</b> .....	117
<b>Figura 67</b> .....	118
<b>Figura 68</b> .....	119
<b>Figura 69</b> .....	120
<b>Figura 70</b> .....	121
<b>Figura 71</b> .....	122



## CAPÍTULO UNO

### Introducción

Mucho se ha hablado acerca del término emprendimiento social, sin embargo, hay que resaltar que este no es un término creado en nuestro siglo a pesar de su creciente popularidad en los últimos años. Hoy en día, muchos son los autores que destacan la falta de una definición clara de este campo (Moreira & Urriolagoitia, 2011). La dificultad en la elaboración de un concepto unificado del tema puede deberse a múltiples factores entre los cuales se encuentran: lo reciente del término y la complejidad que abarca (Franco Pedraza, 2016). Pareja Cano et al., (2015) agrupan al emprendimiento social en tres enfoques: enfoque macro (innovación, emprendimiento), micro (emprendedor) y meso (empresa), y cada uno de ellos presenta al emprendimiento social de manera distinta, pero con elementos en común; dichos elementos son recopilados por Vázquez-Manguirre & Portales (2014) en seis elementos distintivos y agrupados en tres niveles: razón de ser, implementación e impacto.

En medida en que avanzan las investigaciones para el desarrollo de un concepto unificado de emprendimiento social, crece la necesidad de conocer cómo elaborar un proyecto de ese tipo pues su premisa es bastante atractiva para el mundo contemporáneo,



sobre todo por los altos porcentajes de pobreza a nivel mundial. En México, se ha incrementado el interés en el emprendimiento social por el potencial que presenta para dar respuesta a las diversas problemáticas sociales existentes. Actualmente, de acuerdo a datos presentados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2020b). México presentó un aumento de dos puntos porcentuales en materia de pobreza con respecto al año 2018 y un aumento de uno punto cinco puntos porcentuales en pobreza extrema. De las entidades federativas con mayores niveles de pobreza se encuentra el Estado de Campeche, dentro del cual se presentó un aumento de uno punto cinco puntos porcentuales en los niveles de pobreza y dos puntos cinco en pobreza extrema.

Ante la llegada del proyecto Tren Maya a la península de Yucatán, se espera que los índices de pobreza disminuyan pues el proyecto busca un crecimiento integral en comunidades, municipios y estados en donde recorre la ruta lo cual desencadenará una derrama económica que beneficiará a la población del Estado.

Debido a ello, se estudian los modelos de emprendimiento social presentados por autores como Grassl y Alter, de igual manera, se estudian las escuelas del emprendimiento social, para crear una simbiosis entre la escuela, el modelo y la teoría, que logre dar como resultado una propuesta sólida de emprendimiento social, atractiva a los futuros emprendedores que busquen tomar provecho del megaproyecto Tren Maya.



## Antecedentes del problema

Diversas investigaciones han demostrado que “el emprendimiento social se presenta como una forma de empleo que, en la práctica, se convierte en una de las estrategias para atacar la pobreza y la marginalidad de los pueblos en las economías en vías de desarrollo y emergentes” (Valdéz Díaz de Villegas, 2016); recientemente el término emprendimiento social se ha venido popularizando y, a pesar de ser un término que tiene sus orígenes en el siglo XIX a raíz del surgimiento de la economía social “muchos son los autores que destacan la falta de una definición clara de este campo” (Moreira & Urriolagoitia, 2011) y es que “la construcción de la definición sobre el emprendimiento social involucra diferentes niveles de análisis que incluyen elementos conceptuales, opiniones de diferentes actores involucrados en el tema, así como el análisis de algunas actividades de difusión” (Franco Pedraza, 2016).

Bill Drayton, fundador de la ONG Ashoka, es considerado el padre del emprendimiento social, abordando el término desde el panorama emprendedor y definiendo al emprendedor social como “la persona que, de manera innovadora, resuelve problemáticas importantes en la sociedad” (Drayton, 2011). Otros estudiosos como Dees & Anderson (2004) abordan el término desde el panorama empresarial y definen a las empresas sociales como una estructura híbrida entre una organización sin ánimo de lucro orientada a un objetivo social y una empresa económica. De igual manera, otros autores como Guzmán Vásquez & Trujillo Dávila (2008) mencionan que “el emprendimiento social busca soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades que permitan la generación de valor social sostenible”,



definiendo al término desde el panorama “emprendimiento”. Sin embargo, cual sea el enfoque se pueden observar características en común en cada una de las definiciones; uno de los elementos en común es el carácter social de los emprendimientos y otro es el complemento innovador, juntos, estos dos elementos, aprovechan las oportunidades del entorno para realizar emprendimientos en pro de la sociedad en la que se encuentran.

En el estado de Campeche se encuentra la localidad de Escárcega la cual se encuentra ante la llegada del proyecto de inversión más ambicioso de la historia de México en el ramo turístico; dicha localidad, de acuerdo al informe de pobreza y evaluación publicado por el CONEVAL (CONEVAL, 2020b), es un importante nodo de comunicaciones, sin embargo, “es uno de los cinco municipios con más personas en situación de pobreza con porcentajes de 59.1% y de 11.3% en pobreza extrema”. Esta situación tiene implícitas varias consecuencias, entre ellas y una de las más alarmantes, es la marginalidad presente en la localidad.

Ante esta situación, el gobierno ha impulsado estrategias de combate a la pobreza y, aunque los esfuerzos han sido insuficientes para presentar resultados alentadores, tal es el caso de programas destinados a erradicar la pobreza de manera integral, atendiendo las necesidades más urgentes de la población. Un claro ejemplo se ve representado en el “programa de canasta básica alimentaria” implementado en el estado de Campeche como antecedente al programa “progresá”, que luego fue sustituido por la estrategia “prospera”.

Actualmente se busca reactivar la economía del estado mediante la maximización del turismo, por lo cual la población de Escárcega debe estar preparada para afrontar los cambios y aprovechar las oportunidades empresariales que se presentarán con la implementación del proyecto Tren Maya.

Una forma de lograr el desarrollo tanto de las familias como a nivel empresa y



sociedad es mediante el emprendimiento social, sin embargo no se identifica que en Escárcega exista evidencia de dicha forma de emprendimiento, lo cual representa una oportunidad para el desarrollo de esta investigación ya que diversos autores han demostrado que el “emprendimiento social se presenta como una forma de empleo que en la práctica se convierte en unas de las estrategias para atacar la pobreza y la marginalidad en las economías en vías de desarrollo y emergentes” (Valdéz Díaz de Villegas, 2016) y que “la empresa social contribuye al desarrollo rural sustentable de su comunidad y mejora la calidad de vida de sus habitantes” (Vázquez-Maguirre & Portales, 2014)

### Planteamiento del problema

La localidad de Escárcega, de acuerdo al informe de pobreza y evaluación publicado por el CONEVAL (2020c) es un importante nodo de comunicaciones, sin embargo, “es uno de los 5 municipios con más personas en situación de pobreza con porcentajes de 59.1% y de 11.3% en pobreza extrema.” Esta situación tiene implícitas varias consecuencias, entre ellas y una de las más alarmantes es la marginalidad presente en la localidad. Desal (1969) citado en Cortés (1979) distingue cinco dimensiones del concepto de marginalidad: “1. Dimensión ecológica: viviendas localizadas en círculos de misera”, 2. Sociopsicológica. Los marginales no tienen capacidad para actuar: simplemente pueblan el lugar, sólo son y nada más. 3. Sociocultural. Los marginales presentan bajos niveles de vida, salud, vivienda, educación y cultura. 4. Económica. Los marginales se pueden considerar sub-proletarios porque tienen ingresos de subsistencia y



empleos inestables. Y 5. Política. Los marginales no participan, no cuentan con organizaciones políticas que los representen”. Estas dimensiones se ven reflejadas en el Informe presentado por CONEVAL (2020c) en la sección de carencias sociales, teniendo los siguientes datos: “carencia por rezago educativo (17.8%), carencia por acceso a los servicios de salud (11.7%), carencia por seguridad social (61.5%), carencia por calidad y espacios de la vivienda (16.5%), carencia por servicios básicos de vivienda (39%) y carencia por alimentación (27.4%)”. En el ensayo publicado por Joaquín Montano (2019), nos menciona que existen, además de la marginalidad, cinco principales causas-consecuencias de la pobreza que no se pueden ocultar: “1) malnutrición, 2) abandono escolar y trabajo infantil, 3) inseguridad ciudadana y aumento de la prostitución, 4) corrupción y 5) migración”. En materia de migración, el municipio de Escárcega presentó los siguientes porcentajes según datos de la INEGI en (2020) “Porcentaje de migración según causas: Trabajo (25.5%), Familia (56.2%), Educación (4.5%), Inseguridad (5.5 %) y Otras causas (8.3%)”.

Ante la llegada del proyecto Tren Maya, se esperan que esos índices disminuyan puesto que dicho proyecto busca “un crecimiento integral en comunidades, municipios y estados que recorre la ruta, entre los beneficios se encuentran, una mejor distribución del turismo nacional e internacional que llegue a la zona, se fortalecerá la conectividad y mejorará el acceso en la península, aumentará la derrama económica y la estancia de los turistas generando 8% más noches turista en la zona, se desarrollarán comunidades sustentables, se reducirá hasta un 46% los tiempos de traslado para trabajadores y turistas” (Secretaría de Turismo, 2020), en el plano local se cuenta con atractivos turísticos conocidos como son la “ruta de los cenotes; cenote azul, Los Patos y cenote K41, el Jardín Botánico del Centro de Investigación y Transferencia de Tecnología Forestal “El



Tormento”, Ferias Agrícolas y Ganaderas e Infraestructura hotelera” (Secretaría de Turismo, 2020) y además cuenta con atractivos estacionales como son las ferias de artesanías y caravanas culturales, eventos patrocinados por el H. Ayuntamiento, asimismo ofrece una variada gastronomía y una alta cultura apícola, agrícola y ganadera que son una perfecta área de oportunidad para detonar la economía y la calidad de vida de los habitantes.

Escárcega al ser un nodo de comunicaciones, tendrá una gran ventaja competitiva pues será “el punto encuentro del tren entre Campeche y Mérida en el Golfo de México, así como entre Calakmul y Bacalar en el mar Caribe” (Secretaría de Turismo, 2021), lo que permitirá detonar la economía de la región.

Esta situación desencadenará una derrama económica tanto para el sector público como privado, siendo este último nuestro eje para la realización del proyecto, en donde el emprendimiento social jugará un papel vital pues “pretende ser una estrategia para atacar la pobreza y marginalidad de los pueblos. Bajo esta premisa se pretende desarrollar una propuesta congruente al Tren Maya en donde se vea aplicado este tipo de emprendimiento, que aproveche los recursos de la región y, a su vez, apoye a la población, logre reducir progresivamente los niveles de pobreza existentes actualmente y mejore la calidad de vida. Se espera demostrar que el emprendimiento social es una forma de integración de actividades económicas aplicable al proyecto Tren Maya, con cuya implementación es posible contribuir a mejorar el nivel de desarrollo de la población y mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de Escárcega, Campeche.

### Establecimiento de la hipótesis



El emprendimiento social representa una forma de integración al proyecto Tren Maya en Escárcega, Campeche. Mediante el desarrollo de estrategias de emprendimiento social es posible contribuir a mejorar el nivel de desarrollo de la población de Escárcega Campeche.

Existen formas de emprendimiento social que se pueden adaptar e implementar en congruencia con el proyecto Tren Maya en el municipio de Escárcega.

### Importancia del Estudio

En una población en la que existen altos índices de pobreza, los escasos ingresos de las familias no permiten la renta ni la inversión, (Chablé-Can et al., 2007). Este es el caso de Escárcega, municipio en el cual la pobreza alcanza valores de 50% a 75% (CONEVAL, 2020c) y que la población ha permanecido en un estancamiento económico y social (Valencia et al., 2014). Lo anterior explica que las formas de actividades económicas muy diversas que se presentan en la localidad de Escárcega no han sido suficientes ni adecuadas para generar el desarrollo a nivel familia y empresa.

Actualmente se busca reactivar la economía del estado mediante la maximización del turismo, por lo cual la población de Escárcega debe estar preparada para afrontar los cambios y aprovechar las oportunidades empresariales que se presentarán con la implementación del proyecto Tren Maya.

Una forma de lograr el desarrollo tanto de las familias como a nivel empresa y



sociedad es mediante el emprendimiento social, sin embargo no se identifica que en Escárcega exista evidencia de dicha forma de emprendimiento, lo cual representa una oportunidad para el desarrollo de esta investigación ya que diversos autores han demostrado que el “emprendimiento social se presenta como una forma de empleo que en la práctica se convierte en unas de las estrategias para atacar la pobreza y la marginalidad en las economías en vías de desarrollo y emergentes” (Valdéz Díaz de Villegas, 2016) y que “la empresa social contribuye al desarrollo rural sustentable de su comunidad y mejora la calidad de vida de sus habitantes”(Vázquez-Maguirre & Portales, 2014). De esta manera, el proyecto de investigación que se propone incluye el componente social porque Escárcega se encuentra situado en una zona de alta marginación y se espera producir beneficio para los emprendedores sociales, pero además por la influencia de la dimensión sustentable es deseable que las propuestas de negocio que se generen en Escárcega sean amigables con el medio ambiente, lo cual es una de las premisas del emprendimiento social.

En este contexto es necesario encontrar casos de emprendimiento o empresas sociales existentes en la región y producir una forma “modelo” o procedimiento general con recomendaciones y estrategias para realizar emprendimiento social acorde al proyecto Tren Maya en el municipio de Escárcega.



## Objetivos del estudio

Objetivo general:

Proponer nuevas formas de emprendimiento social adecuadas al proyecto Tren Maya que contribuyan al desarrollo de proyectos productivos en comunidades rurales del municipio de Escárcega.

Objetivos específicos:

1. Identificar las formas de emprendimiento social existentes aplicables a contextos similares.
2. Adaptar las formas de emprendimiento social existentes que permitan una implementación en el municipio de Escárcega.
3. Desarrollar una propuesta específica de implantación de un modelo de emprendimiento social congruente con el proyecto Tren Maya.

## Delimitaciones y Limitaciones del Estudio

El proyecto incluye la identificación de las formas de emprendimiento social más próximas a la localidad de Escárcega. Adaptar las formas de emprendimiento social existentes y el desarrollo de una propuesta específica de implantación de un modelo de emprendimiento social.

El proyecto no incluye el desarrollo de planes de negocios, la implementación del modelo de negocio de emprendimiento social, el estudio de emprendimiento social fuera



de la localidad de Escárcega, la capacitación a las formas de emprendimiento social existentes.

El proyecto se realizó en el municipio de Escárcega el cual comprende 4,570 km<sup>2</sup> de extensión. Se llevó a cabo durante el periodo de tiempo comprendido entre agosto 2021 y enero 2022.

### Definición de términos

**Emprendimiento Social:** “Es aquel que busca soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades que permitan la generación de valor social sostenible” (Guzmán Vásquez & Trujillo Dávila, 2008)

**ONG:** Organizaciones no gubernamentales.

**Marginación:** “modalidad de desventaja aguda y persistente, enraizada en desigualdades sociales subyacentes” (UNESCO, 2009)

**Rezago educativo:** “es el resultado de un proceso en el que intervienen diversos eventos, como la exclusión del sistema educacional, el aprovechamiento escolar inferior al mínimo necesario; la extra edad y el abandono prematuro de los estudios emprendidos” Muñoz citado en (Sociodemografía, n.d.)

**Pobreza:** “Situación en la cual una persona tiene al menos una carencia social y su ingreso es insuficiente para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades alimentarias y no alimentarias.” (CONEVAL, 2018)

**CONEVAL:** Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.



**FONATUR:** Fondo Nacional de Fomento al Turismo.

**Plan de negocios:** “Documento que describe actividades para generar ganancia a través de la satisfacción de necesidades mediante el ofrecimiento de bienes o servicios” (Moyano Castillejo, 2015)



## CAPÍTULO DOS

### Revisión de la literatura

#### Conceptualización del emprendimiento social

Recientemente, el término emprendimiento social se ha venido popularizando y, a pesar de ser un término que tiene sus orígenes en el siglo XIX a raíz del surgimiento de la economía social, “muchos son los autores que destacan la falta de una definición clara de este campo” (Moreira & Urriolagoitia, 2011), y es que “la construcción de la definición sobre emprendimiento social involucra diferentes niveles de análisis, que incluyen elementos conceptuales, opiniones de diferentes actores involucrados en el tema, así como el análisis de algunas actividades de difusión” (Franco Pedraza, 2016).

Sin embargo, algunos autores se han atrevido a formular su propio concepto como se muestra a continuación:

**Tabla 1**

#### *Definición de emprendimiento social*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
2003	(McMillan, 2003)	Proceso mediante el cual la creación de una nueva empresa de negocios conduce a la mejora de la riqueza social tanto para la sociedad como para el beneficio

---

2004	(Dees et al., 2004)	empresarial. Las empresas sociales representan una estructura híbrida entre una organización sin ánimo de lucro orientada a un objetivo social y una empresa económica.
2006	(Austin et al., 2006)	El emprendimiento social implica el reconocimiento, evaluación y explotación de oportunidades que dan como resultado un valor social.
2007	(Bornstein, 2007)	El emprendedor social es aquel que busca soluciones innovadoras a problemas tradicionales y tiene un fuerte compromiso social con la comunidad en la que opera.
2008	(Guzmán Vásquez & Trujillo Dávila, 2008)	El emprendimiento social busca soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades que permitan la generación de valor social sostenible.
2011	(Drayton, 2011)	El emprendedor social es la persona que, de manera innovadora, resuelve problemáticas importantes en la sociedad.
2012	(Curto Grau, 2012)	Es aquel que trae consigo un mejoramiento significativo en alguna de las condiciones o características de la población.
2015	(European Commission, 2015)	Es aquella empresa cuyo objetivo principal es generar un impacto significativo sobre la sociedad, medio ambiente y la comunidad local.
2015	(Marín & Rivera, 2015)	Los emprendedores sociales parten de una ética capaz de promover la cooperación, fortalecer las relaciones sociales y realizar actividades más justas.
2017	(Pérez Briceño et al., 2017)	Es aquel cuyo objetivo es dar solución a un problema social en aquellos sectores de la economía y la acción del estado son ineficaces.
2017	(Lagos Landaeta & Lagos Landaeta, 2017)	Es la capacidad de los seres humanos para salir delante de manera novedosa y con ideas renovadas.
2018	(Tecnológico de Monterrey, 2018)	Es la acción de identificar oportunidades para resolver una problemática social y/o ambiental de manera innovadora, sostenible y sistemática, transformando la realidad bajo principios éticos.
2020	(The Schwab Foundation, 2020)	Es la demostración de modelos de trabajo alternativos ante los desafíos actuales de nuestro planeta, nuestras sociedades y

---



Fuente: Elaboración propia

Se pueden observar características convergentes en las definiciones expuestas, uno de ellos es el elemento social de los emprendimientos y el complemento de la innovación para aprovechar las oportunidades del entorno, de manera que el resultado pueda cambiar para bien, las vidas de los individuos.

Vázquez-Manguirre & Portales (2014) logran destacar seis elementos distintivos del emprendimiento social y los categorizan en tres niveles; razón de ser, implementación e impacto, dichos elementos se pueden unificar con la definición de emprendimiento social presentada por la Universidad del Rosario y que contiene 5 ejes básicos (Franco Pedraza, 2016).

Dentro del primer nivel encontramos dos elementos de interés; el primero de ellos es el objetivo social también llamado misión social, que, de acuerdo con Campbell, (1998) citado en Vázquez-Manguirre & Portales (2014) “hace referencia a la necesidad de incidir positivamente en alguna problemática que se presente en un grupo o sector”. “Este elemento corresponde a la respuesta frente a las necesidades insatisfechas de los grupos a quienes va dirigido el emprendimiento social e implica un cambio” (Franco Pedraza, 2016). El segundo de los elementos que tienen en común es la capacidad de dar solución a problemáticas sociales, es decir, “impactar positivamente en la sociedad, ofreciendo bienes o servicios que cubran las necesidades que no han sido cubiertas por instituciones” Melián et al., (2017) citado en Sánchez Espada et al., (2018) “creando equilibrios que garanticen un beneficio permanente” Bugg-Levine, Kogut & Kulatilaka, 2012; Dees, 2007; Martin & Osberg, 2007; Sullivan Mort, Weerawardena & Carnegie, 2003, citado en



Vázquez-Manguirre & Portales (Vázquez-Maguirre & Portales, 2014).

En el segundo nivel encontramos dos elementos. El primero de ellos es la innovación social que, según Geotghiou (2009) citado en Pedraza (Franco Pedraza, 2016) “debe referirse a la transformación y al cambio al interior de las comunidades derivado de una demanda social, producto de la respuesta a la presión del medio ambiente social y político” (2016, p. 52) “y estar alineado con la razón social del emprendimiento” Borins, (2000); Mair & Marti, (2006); Megre, Martins & Salvado, (2012); Paredo & Chrisman, (2006) citado en Vázquez-Manguirre & Portales (2014). El segundo de ellos es la escalabilidad que, en términos de emprendimiento social, “se entiende como el incremento del impacto del propósito social orientado a una mayor magnitud del problema social (Cavazos-Arroyo & Giuliani, 2017). Es decir, que el emprendimiento social pueda ser replicado en mayor magnitud o escala.

Por último, en el tercer nivel identificamos la creación del valor y la sustentabilidad. El primero se refiere a “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006). El segundo elemento se refiere a “el camino para encontrar el equilibrio económico, ecológico y social, dando como resultado la prosperidad y la capitalización de nuevos recursos” (Velázquez Álvarez & G., 2012).



## Escuelas del emprendimiento social

Como se ha visto hasta ahora, la búsqueda por la definición del término emprendimiento social sigue en marcha, pues es un término que puede ser abordado desde diferentes perspectivas y con objetivos específicos para cada situación, pero con elementos en común. Y es que el término es prometedor, pretende ser la respuesta a las problemáticas sociales de las comunidades en donde la acción del Estado es inexistente o ineficaz. Desde algunas perspectivas el término no está peleado con el lucro pues éste es lo que brinda la sustentabilidad y sostenibilidad en los emprendimientos que lograron institucionalizarse y desde otra perspectiva, se ven a estos emprendimientos como empresas u asociaciones sin fines de lucro, que se alimentan de donativos y la caridad de la misma comunidad, es por ello que el debate entre los académicos sigue en marcha. En México se ha incrementado el interés en el emprendimiento social por el potencial que presenta para dar respuesta a las diversas problemáticas sociales que se han generado como efecto de la visión empresarial de maximización de utilidades.” (Espínola Verdín & Torres González, 2020). Actualmente, el mundo aún sufre diversos efectos negativos en diferentes áreas ocasionados por la pandemia del COVID-19, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), recientemente publicó los resultados de su Reporte Global 2020/2021 en el cual analizó como es que ha impactado la pandemia a la esfera emprendedora, “el estudio evaluó a las naciones a través del Índice del Contexto Nacional de Emprendimiento (NECI)” (Egade Business School, 2021) y desafortunadamente “la mayoría de los puntajes de las Condiciones Marco de México para el apoyo al emprendimiento disminuyeron durante 2020 colocando a México en la posición 33 de 44



países participantes en el NECI obteniendo un 4.1 de calificación contra un 4.72 del año 2019” (Bosma et al., 2021), sobre los resultados del NECI para México, Elvira Naranjo investigadora de la Escuela de Ciencias Sociales y José Ernesto Amorós, Director Nacional de Programas Doctorales de EGADE Business School, señalaron que el gran desafío para el futuro del emprendimiento en México es lograr el diseño de políticas públicas que faciliten los negocios, y la creación y formalización de nuevas empresas (Egade Business School, 2021) y es que en nuestro país, de acuerdo a datos del INEGI (2019), la esperanza de vida de las empresas es de 7.8 años y según el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial, 8 de cada 10 empresas mexicanas fracasan durante los primeros dos años de existencia.

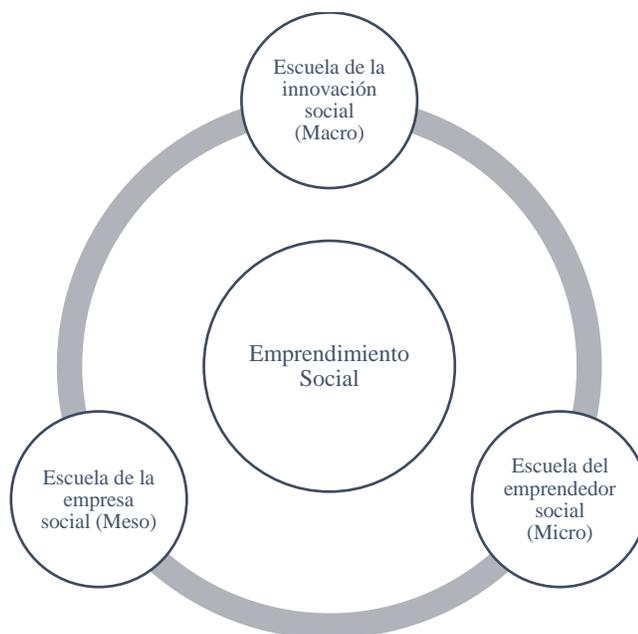
En temas de emprendimiento social, “la institucionalización y formalización de los emprendimientos sociales, han dado lugar a empresas sociales, las cuales surgen generalmente en contextos de marginación y exclusión.” (Vázquez-Maguirre & Portales, 2014), “por este motivo, los objetivos de estas empresas sociales incluyen la reducción de la pobreza mediante la creación del 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) citado en Vázquez-Manguirre & Portales (Vázquez-Maguirre & Portales, 2014).

Actualmente, Espínola Verdín & Torres González, (2020) planean dos escuelas de pensamiento que buscan explicar el origen y desarrollo del emprendimiento social: la escuela de pensamiento de la empresa social (enfoque macro) y la escuela de pensamiento de innovación social (enfoque meso), además, estudios plantean “una escuela del pensamiento que habla del emprendimiento social desde el punto de vista del sujeto que

emprende, el individuo, es decir el emprendedor social (enfoque micro)” (Pareja Cano et al., 2015).

### Figura 1

#### *Escuelas del emprendimiento social*



Fuente: interpretación de la figura de Pareja Cano et Al (2015)

La primera planeta el origen del emprendimiento social desde un tercer sector, la Comisión Europea (2015) la define como “aquella empresa cuyo objetivo principal es generar un impacto significativo sobre la sociedad, medio ambiente y la comunidad local”, por su parte, Dees y Anderson (2004) citado en (Pareja Cano et al., 2015), “afirman que las empresas sociales vendrían a representar una estructura híbrida entre una organización sin ánimo de lucro orientada hacia un objetivo social y una empresa económica en la medida en que utiliza un modelo de negocio que busca la pervivencia sostenible de su actividad a largo plazo. Para Bagnoli & Megali (2011), “las empresas sociales son, ante



todo, empresas, y deben perseguir sus objetivos sociales respetando siempre la eficiencia económica y financiera”. Para afrontar el estudio de la empresa social será necesario prestar atención a teorías de organización, teorías de gestión, *management* y a las subteorías o disciplinas del ámbito de la ciencia empresarial (Short et al., 2009).

La segunda escuela planteada es la de la innovación social. Al respecto Waddock y Post (1991), analizan la innovación social desde el punto de vista del agente de cambio social y político. Para ellos, el emprendimiento social, y la innovación como proceso, es un catalizador para el cambio. Por otro lado, para Ortega Hoyos & Martín Verhelst (2019) el término de innovación social ha demostrado ser eficaz para satisfacer las necesidades sociales, en tanto ha logrado impulsar procesos de transformación, a partir de las cuales se ha avanzado en la generación de estructuras comunitarias inclusivas y participativas, y en procesos colectivos de planeación estratégica, útiles para responder a los desafíos comunes planteados por su contexto social, económico, político y ambiental. Mulgan (2019) mencionan que en los últimos años, la innovación social ha crecido de manera considerable, y la encontramos sobre todo enfocada a circunstancias muy determinadas de nuestro mundo: el aumento de la esperanza de vida para las personas más vulnerables; el aumento de la diversidad en muchos países y ciudades debido a los movimiento migratorios; las desigualdades que produce esta situación y las diferencias de renta entre los países del norte y los del sur; los riesgos de las enfermedades de larga duración derivadas de las malas condiciones de vida y alimentación, entre otros. En resumen, esta escuela del emprendimiento social toma la innovación y la creatividad como primer componente para generar en el entorno la satisfacción de las necesidades de la comunidad y lograr beneficiar a la misma con el componente social.

La tercera escuela es la del emprendedor social; a principios del siglo XX, el



economista Schumpeter (1934) citando en Casto et al., (2015) define al emprendedor como un ente generador de crecimiento económico. Destructor creativo (proceso de desarrollo caracterizado por la innovación constante), sin embargo, hablar del término emprendedor es navegar en aguas internacionales, debido a ello, muchos autores han definido el término emprendedor y le han otorgado diferenciadores importantes según sea el propósito de su emprendimiento. Dees (1998) hace una diferenciación entre un emprendedor tradicional y un emprendedor social, para él, el gran diferenciador es que los emprendedores sociales tienen clara conciencia de una misión orientada más que al lucro al impacto social, debido a ello, este tipo de emprendedores se enfrentan a retos muy específicos. Para los emprendedores sociales, la misión social es explícita y nuclear en el proyecto y esta circunstancia afecta al modo como identifican oportunidades de negocio, por lo tanto, el emprendedor social:

- Adopta la misión de crear y sostener valor social (no solo valor privado).
- Reconoce y persigue nuevas oportunidades para servir a esta misión.
- Sigue un proceso de innovación, adaptación y aprendizaje continuo.
- Actúa con audacia y sin estar limitado por los recursos que actualmente posee.
- Posee un alto sentido de la responsabilidad hacia los grupos atendidos y los resultados que obtiene.

Para Bornstein (2007), el emprendedor social, es aquel que busca soluciones innovadoras a problemas tradicionales y tiene un fuerte compromiso social con la comunidad en la que opera. Esta relación es fundamental para poder comprender no solo las necesidades a cubrir, sino la propia idiosincrasia de las personas que van a ser atendidas.



Esta perspectiva del emprendimiento social desde la escuela del emprendedor social, toma a las anteriores escuelas como base para desarrollar su planteamiento. Toma la parte de la innovación al crear nuevas formas de emprendimiento sin dejar a un lado el objetivo social y a la empresa como un proyecto que puede generar un gran impacto más allá de los beneficios económicos que pueda obtener.

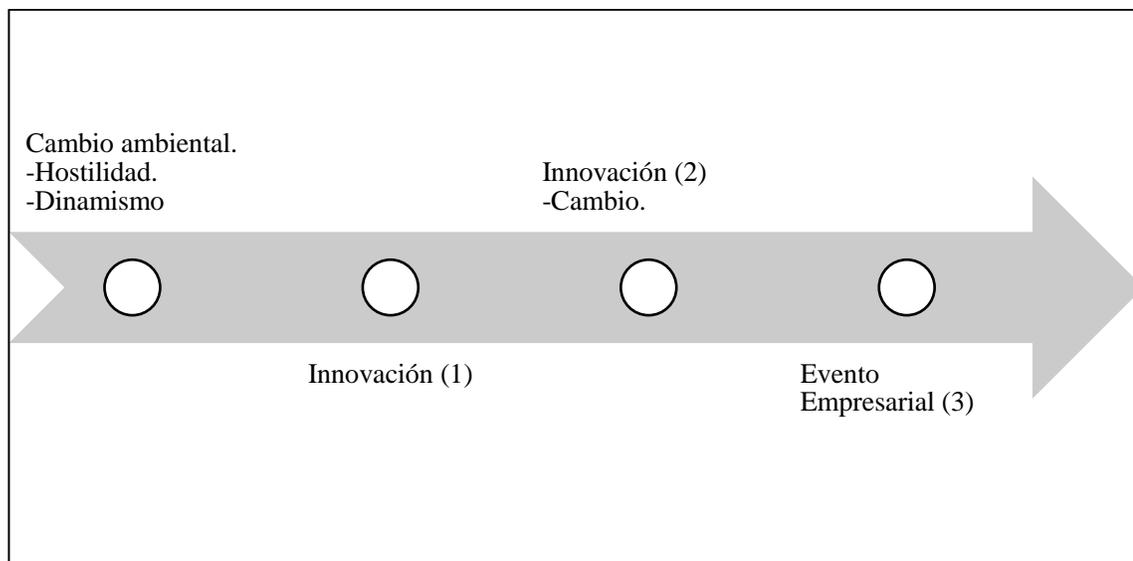
### Modelos de emprendimiento social

En la actualidad, existe un sinnúmero de modelos que analizan desde diferentes perspectivas al emprendimiento, generalmente, esos modelos tienen dentro de su estructura la propuesta de valor de la empresa y las directrices de esta para generar su valor y sustento. Según Brazeal y Herbert (1999), es imposible hablar de emprendimiento sin relacionarlo con términos como “cambio”, “creatividad” o “innovación”. El emprendedor es un agente de cambio que debe estar pendiente de las transformaciones del entorno para adaptarse. Desde la Teoría General de Sistemas, la mayoría de las empresas son un sistema abierto y adaptativo, lo que significa que su entorno tiene cierto nivel de influencia y la empresa tiene la capacidad de adaptarse (Von Bertalanffy, 1989). En la descripción del modelo simple del proceso emprendedor, Brazeal y Herbert (Figura 2), proponen los elementos que lo componen se complementan con otras disciplinas: la innovación (1) proviene de la tecnología, la innovación (2) de la psicología y el evento empresarial (3) de la administración. Bajo este esquema, se entiende que la creatividad es una característica del ser humano emprendedor y la innovación como una ventaja

competitiva del negocio (Hernán et al., 2008).

## Figura 2

*Modelo simple del proceso emprendedor*

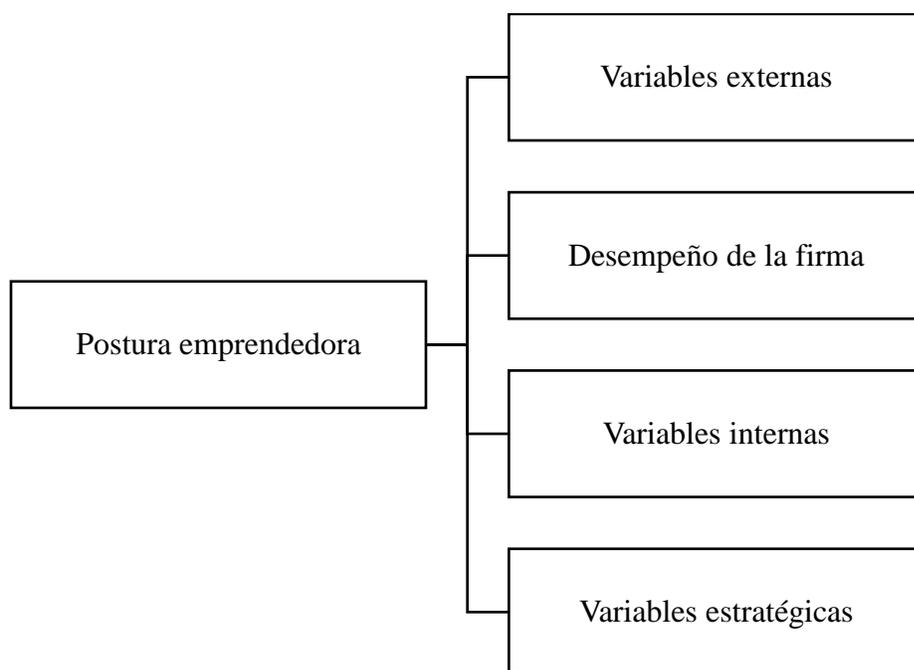


Fuente: Interpretación de la figura de Brazeal y Herbert, adaptado de Hernán et al. (2008)

De igual manera, existen modelos de emprendimiento que analizan no solo la actuación del emprendedor dentro de la empresa, sino involucran elementos externos a las empresas. En este modelo la empresa se encuentra en continua interacción con su entorno. Los límites de la aplicación de este tipo de modelos (Figura 3) son definidos por el nivel de interacción de la empresa con su entorno (Hernán et al., 2008).

**Figura 3**

*Modelo de emprendimiento social según el comportamiento de la empresa*



Fuente: Interpretación del modelo de Covin y Slevin (1991,10) adaptado de Hernán et al., (2008)

Un modelo permite diferenciar los planteamientos de las escuelas de pensamiento en la práctica y analizar sus elementos para contrastarlos entre sí (Espínola Verdín & Torres González, 2020). Grassl (2012) afirma que el elemento principal que caracteriza a cualquier emprendimiento es la existencia de un modelo de negocio. A diferencia de los modelos anteriormente planteados, Alter (2007) los analiza partiendo de tres dimensiones: la orientación a su misión social, la integración de los beneficios y el mercado al que se dirige.

### **Orientación por su misión**

Esta primera dimensión considera la motivación por una misión social versus la motivación por la utilidad per se (Alter, 2007). Si la organización se centra en su misión



indica que su motivación se encuentra en resolver una problemática o atender una necesidad social y pone toda su estructura y procesos para el cumplimiento de esta, mientras más crece su negocio más personas puede beneficiar (Espínola Verdín & Torres González, 2020).

### **Tipo de integración**

La integración muestra la relación que tiene la empresa con el grupo beneficiario y su incorporación dentro de su estructura y estrategia de negocios. En una primera etapa, denominada externa, la relación es unilateral, es decir, la empresa figura como actor donante caritativo; en la etapa integrada, el flujo de los beneficios se vuelve bilateral a medida que se intercambian recursos y el aprendizaje se vuelve mutuo; por último, en la etapa incrustada, los principios característicos de los dos enfoques de la empresa se fusionan a nivel de estrategia y ejecución de modo que los programas sociales se gestionan con la eficiencia típica de las empresas privadas con visión de sostenibilidad (Alter, 2007).

### **Mercado objetivo**

En esta dimensión se considera la interacción de los emprendimientos sociales con el mercado y se puede abordar desde diferentes maneras dependiendo la escuela del pensamiento que se analice. Para la escuela de la innovación social el mercado puede variar desde el público en general hasta una empresa, el mercado puede desarrollarlas e impulsar su competitividad y escalabilidad. Para la escuela de la empresa social es posible que los mismos integrantes de ésta puedan ser socios, clientes y a la vez beneficiarios, además de contar con relaciones comerciales con otros actores del mercado (Espínola Verdín & Torres González, 2020)

Dadas estas tres dimensiones, Grassl (2012), establece ocho modelos de emprendimiento que pueden ser perfectamente adaptables y compatibles con el valor

social:

**Tabla 2**

*Modelos de emprendimiento social*

Modelo	Características
Modelos de apoyo al emprendimiento	La mejor referencia es el Grameen Bank, que a través del microcrédito ha facilitado la generación de micronegocios en los países subdesarrollados lo que ha permitido mejorar la calidad de vida de las familias que los han emprendido. Es decir, a través de la empresa social se generan otras alternativas económicas que benefician a una población objetivo. En este planteamiento su mercado son personas de la base de la pirámide sin acceso al financiamiento para generar opciones productivas propias y que a través de su modelo logran desarrollarlo.
Modelo de intermediarios	de Consiste en hacer llegar los productos de una población objetivo a mercados a los que difícilmente podría acceder. Este modelo se complementa con la propuesta de comercio justo; ya que busca generar mayores beneficios hacia el primer eslabón de la cadena productiva. Se trata del modelo de vinculación con el mercado.
Modelo de empleo	Busca incluir en su estructura laboral a la población objetivo como su principal misión, emplear en sus filas de colaboradores a personas que posiblemente en otras condiciones no podrían obtener trabajo o lo obtendrían con malas condiciones laborales.
Modelo cooperativo	Plantea generar una empresa colectiva basada en principios de economía solidaria con una estructura organizacional donde la población objetivo puede comprar, producir, vender directamente al mercado o a través de la cooperativa. A diferencia de los otros modelos la población objetivo es parte de la estructura de la empresa y es propietaria.
Modelo de pago por servicio	Ofrece un producto o servicio a cambio de un pago, va dirigido al público en general y con ello se espera generar un impacto social positivo.

---

Modelo de la base de la pirámide	Se orienta a un segmento en condiciones de pobreza o ingresos sumamente limitados y que sólo a través de la propuesta de emprendimiento es posible que acceda a ciertos bienes y servicios.
Modelo de soporte organizacional	Busca fortalecer a otros emprendimientos para acceder a mercados con mayor valor agregado, que de otra manera difícilmente podrían acceder. Se presentan como certificaciones de comercio justo, productos orgánicos y en algunos fondos de inversión.
Modelo de subsidio al servicio	Otorga un producto a un mercado específico a precio de mercado regular. Normalmente este mercado sensible o conocedor de la propuesta de la empresa está dispuesto a pagar un valor de mercado o superior debido al beneficio social que genera.

---

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el principal interés de los emprendimientos sociales, más que un beneficio económico, es la solución de una problemática o necesidad de la sociedad, en algunos casos, se pretende mitigar progresivamente la problemática, o bien, atender la causas que la originan.

Asimismo, existen diversas teorías sobre el emprendimiento que tienen dentro de su estructura un carácter social que puede ser aprovechado en los emprendimientos sociales. Terán & Guerrero (2020) logran clasificar diferentes teorías del emprendimiento y las dividen según el punto de vista por el cual son definidas. Para el tema de nuestro estudio, las teorías a analizar son las siguientes:

**Tabla 3***Teorías del emprendimiento*

Teorías	Postulados	Enfoque
Teoría del cambio social	Según Hagen (1962) citado en (Terán & Guerrero, 2020) y Hamilton y Harper (1994), la creatividad del emprendedor es el elemento clave de la transformación social. Su teoría considera al emprendedor como un creativo solucionador de problemas que genera un desarrollo económico que se mezcla con cambios políticos y sociales.	Sociología
Teoría de Hoselitz	Hoselitz (1963) citado en (Terán & Guerrero, 2020), explica que la oferta de emprendimiento se rige por factores culturales y los grupos culturalmente minoritarios son la chispa del desarrollo económico-emprendedor. Para él, las personas marginales son la fuente del desarrollo de los emprendedores.	Sociología
Teoría del emprendimiento del capital humano	La teoría del emprendimiento del capital humano surge originalmente como reacción a la necesidad por estudiar el valor de la formación, debido a que las personas poseen diferentes conocimientos y habilidades que tienen un valor económico (Becker 2003, citado en (Ferreto Gutiérrez et al., 2018).	Gestión empresarial

Fuente: elaboración propia

Actualmente, existen modelos de negocios que pueden ser perfectamente aplicables a emprendimientos sociales y, además, podrían favorecer a los emprendimientos ya existentes, brindándoles una estructura empresarial sólida, lo que ocasionará un mayor y mejor manejo de la información, generando un impacto y difusión positivo del mismo. De igual manera, las teorías del emprendimiento ayudan a solidificar su metodología y a crear la personalidad empresarial.



## Escárcega y la integración al proyecto tren maya

En el estado de Campeche existen 5 municipios con los valores más altos de pobreza; dentro de ellos se encuentra la localidad de Escárcega, que presenta un porcentaje de pobreza del 59.1% y un 11.3% en pobreza extrema, de acuerdo a datos presentados por el CONEVAL (2020a). El problema en el Estado radica en que ha permanecido en un estancamiento económico y social, situación que no le ha permitido aprovechar las oportunidades de desarrollo que instancias públicas o privadas ofrecen para iniciar un negocio o hacerlo crecer de manera eficaz (Valencia et al., 2014), lo que significa que existe un problema más amplio y profundo, cuyas consecuencias se manifiestan en los estragos de pobreza, de la cual se deriva la migración. Y, aunque el gobierno del Estado de Campeche ha impulsado estrategias de combate a la pobreza, los esfuerzos han sido insuficientes para presentar resultados alentadores.

Actualmente, se busca reactivar la economía del Estado mediante la maximización del turismo, estrategia que será apalancada por el mega proyecto Tren Maya. La ejecución del proyecto se plantea como un medio para mejorar los ingresos económicos de la zona, crear empleos e impulsar el desarrollo sostenible (Diario Oficial de la Federación, 2019) citado en (Bojórquez, A., J. Morua-Ramírez, Flores Novelo, 2020), además, se busca que el proyecto lleve bienestar a las comunidades que han vivido al margen del desarrollo (Secretaría de Turismo, 2021). La construcción del Tren Maya generará grandes cambios. El gobierno espera que contribuya al desarrollo de las empresas locales, detone actividades emprendedoras e impacte en el desarrollo económico de la región (Bojórquez, A., J. Morua-Ramírez, Flores Novelo, 2020).



La Localidad de Escárcega es el punto de encuentro del tren entre Campeche y Mérida en el Golfo de México, así como entre Calakmul y Bacalar en el mar caribe (Secretaría de Turismo, 2021) , por lo cual, es un importante nodo de comunicaciones que propiciará el desarrollo económico de la localidad y de su población. Los habitantes de estas comunidades son emprendedores artesanos, campesinos, ganaderos, apicultores, etc., que desarrollan sus oficios con conocimientos que han pasado de generación en generación. Su importancia no solo radica en el aspecto económico y de mercado, sino en el significado de sus actividades en el contexto histórico y su aportación al desarrollo de la identidad de sus comunidades, por lo que es urgente generar mecanismos para que los pueblos originarios logren capitalizar las oportunidades derivadas de los cambios relacionados con el proyecto Tren Maya. (Bojórquez, A., J. Morua-Ramírez, Flores Novelo, 2020).

Para lograr los propósitos en materia de desarrollo económico, es prioritario desarrollar o adaptar un modelo de negocio, que considere la perspectiva de las comunidades y reconozca que:

- Los fenómenos de emprendimiento social existentes han sido abordados desde la perspectiva de países desarrollados (Julien & Molina Sánchez, 2012) citado en (Bojórquez, A., J. Morua-Ramírez, Flores Novelo, 2020) y se han realizado sin un análisis de aspectos relacionados al grupo social al que pertenecen, al origen étnico, raza, clase, género, orientación, etc.; desde este enfoque, esos grupos vulnerables enfrentan varias formas de exclusión (Romero & Valdez, 2016).
- Los instrumentos de política pública para el desarrollo emprendedor que se han aplicado en México en los últimos años y en general, el ecosistema emprendedor



de la región ha excluido a pequeños empresarios (Castilla, 2014) citado en (Bojórquez, A., J. Morua-Ramírez, Flores Novelo, 2020).

- El modelo de negocio sea rentable y viable para la localidad de Escárcega, que cuente con un mercado insatisfecho dispuesto a comprar lo suficientemente grande como para que logre volver rentable al emprendimiento, o bien, que cuente con el apoyo de la localidad para que pueda subsistir.

ACADEM (2011) presenta una lista de las oportunidades de negocio más factibles en México y, analizando el contexto regional y el megaproyecto Tren Maya, la oportunidad de negocio más factible es la encaminada al turismo alternativo en México, ya que el megaproyecto Tren Maya traerá una derrama económica importante a la región ocasionada por el arribo de turistas a la zona, de igual manera, se abre una gran oportunidad para la venta de artículos artesanales que definitivamente beneficiará a los artesanos y sus familias, mejorando su situación económica y disminuyendo los porcentajes de pobreza en la región, además, dicha oportunidad empresarial puede tomar al proyecto Sembrando vidas, cuyo programa busca atender la problemática de la pobreza rural y la degradación ambiental, trabajando por convertir los ejidos y comunidades en un sector estratégico para el desarrollo del campo mexicano (Secretaría de Bienestar, 2020), y de esta manera, desarrollar zonas turísticas en los cultivos que se han beneficiado por el programa, ofreciendo una manera distinta e innovadora presentar la belleza local a los turistas. En primer lugar, se puede desarrollar el agroturismo en las plantaciones de madera y frutas que actualmente existen, dando un recorrido por las zonas ofreciéndole a los turistas la oportunidad de conocer el tipo de planta y los beneficios que obtienen de cada una de ellas. En segundo lugar, cuando las plantaciones lleguen a su maduración, se puede utilizar todo ese producto frutal y maderable de la zona y crear una planta



industrializadora en la región que, de empleos a los habitantes de la localidad, y, además, genere un ingreso extra. Y, por último, se puede crear una sociedad cooperativa que tenga un objetivo social y ayude a dar solución a problemáticas sociales de la región.



## CAPÍTULO TRES

### Metodología

#### Tipo de estudio

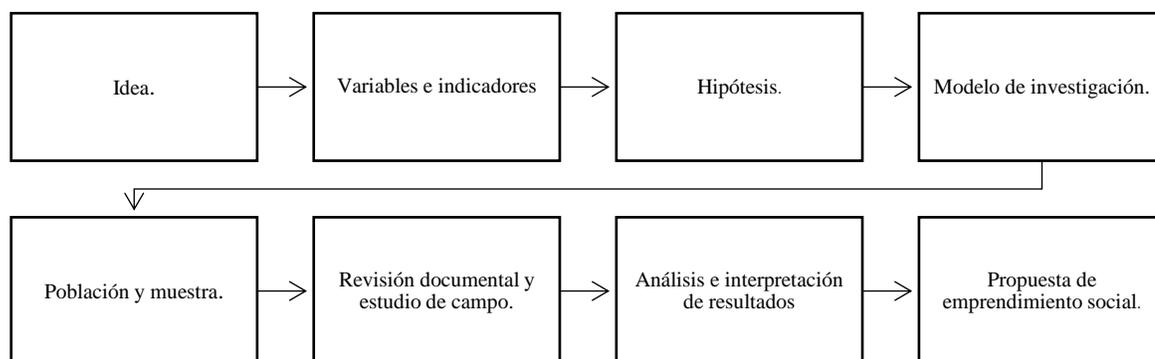
Esta investigación es una investigación cualitativa, descriptiva y de campo. Es cualitativa debido a que “es un proceso metodológico que utiliza como herramientas a las palabras, los textos, discursos, etc., para comprender la vida social por medio de significados, es decir, que trata de comprender el conjunto de cualidades que al relacionarse producen un fenómeno determinado.”(Guerrero, 2016), es descriptiva debido a que “busca desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características.” (Moreno Tapia, 2014) y es de campo debido a que “se propone a recoger datos de fuentes de primera mano, a través de una observación estructurada y la ejecución de diversos instrumentos previamente diseñados: encuestas, entrevistas, estudios de caso, prácticas de campo, etcétera.” (Guzmán Mosqueda, 2019).

### Diseño del Estudio

Como se ha mencionado previamente, el estudio es una investigación cualitativa, descriptiva y de campo, sin embargo, el diseño del estudio no se resume solo en esas tres palabras. El emprendimiento social como estrategia de integración al proyecto Tren Maya nació dentro de una lluvia de ideas generada durante la primera fase del estudio, posterior a ello se delimitó por medio de variables e indicadores, los cuáles darían un norte durante el trayecto de la investigación. Una vez claras las variables e indicadores se estableció una hipótesis y el modelo de investigación. Después se determinó la población y muestra para proceder a realizar la información documental y el estudio de campo. Con los datos recabados de ambos estudios (el documental y el de campo) se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos de esa manera la propuesta de emprendimiento social.

**Figura 4**

#### *Diseño del estudio del trabajo de investigación*



Fuente: elaboración propia

Toda investigación debe contar con una estructura, la cuál va permitir obtener respuestas ante las cuestiones de estudio. El diseño del estudio tiene su importancia para



la investigación en que proporciona una guía a seguir durante todo el proceso hasta el cumplimiento de los objetivos. El diseño de investigación implementado y esquematizado en la figura 4 permitió obtener una propuesta sólida de emprendimiento social integrada al Proyecto tren Maya.

### Población

El estudio se realizó en comunidades rurales que se ubican en el municipio de Escárcega, Campeche. La unidad de análisis fueron hombres y mujeres económicamente activos que se encontraran desarrollando una de las formas de emprendimiento y/o emprendimiento social en el municipio de Escárcega, Campeche. Los datos para la población se tomaron de la base de datos del INAES<sup>1</sup> (véase ANEXO I) en donde se localizó el directorio de empresas sociales que han recibido financiamiento por parte del gobierno federal dentro del periodo de 2015 a 2019. Los resultados de la búsqueda fueron 46 formas de emprendimiento.

---

<sup>1</sup> <https://directorio.inaes.gob.mx/directorioEESS/#/consultar>

### Muestra

Se realizó la filtración de los datos obtenidos de la población según la localización del emprendimiento, el dueño del mismo y variables como el acceso al lugar donde se encontraba el emprendimiento (Tabla 4).

**Tabla 4**

#### *Muestra de los emprendimientos sociales*

Número	Nombre del emprendimiento	Dirección	Dueño
1	Borrego industrializado de Escárcega el borrego inquieto S.C de R.L. de C.V.	Avenida solidaridad entre 67 y 69.	MVZ. Lucio Torres Villegas.
2	Palmira	Av. Justo Sierra Méndez #104 Revolución.	Lic. María Magdalena López Campos.
3	Quesos La Bretaña	Col. Centro Escárcega Campeche.	Lic. José Manuel Rodríguez.
4	Integradoras de Carpinteros de Escárcega	de Héctor Pérez Martínez, Morales.	Br. Pricila Gustamante Mendoza.
5	Apícola Milena	Calle 61 entre 20 y 22, Escárcega Campeche.	Lic. Leopoldo García Mendoza.
6	Doña O	Calle 55 y 53 Col. Unidad Esfuerzo y Trabajo II, Escárcega Campeche.	Mtra. Orelly Priego Valenzuela.




---

7	Ecobaak Artesanías en Cuerno de Toro	Frac. Fundadores Carlos Salinas de Gortari.	Lic. Lic. Hernández Job.	Gladiola
8	Producter Centenario Maquinaria	Centenario Campeche.	Escárcega	C. Salvador Nah Jiménez.
9	Ki'ixquelem (Rostro Pequeño: maya)	Centenario Campeche.	Escárcega	Biólogo Luis Rivera Jaramillo.
10	Turismo Ejidal Silvituc	Silvituc Campeche.	Escárcega	C. Faustino García Rodríguez.
11	A.R. I. C. Frigorífico de Campeche de R. L	Carretera Villahermosa-Escárcega		Ing. Domingo Mortera Montiel.
12	El Sembradío SC de RL de CV	Nuevo Progreso (Kilometro 27) Escárcega Campeche	Dos	Lic. Julio Cesar Cambrano Hernández.
13	Bovinos cultores y sus Derivados Familiares Zárate SPR de RI	Nuevo Progreso dos		C. Gustavo Zarate Calleja.
14	Unión de Jicameros	Ejido Km 36, Escárcega Campeche.		C. José del Carmen Canul.

---

La muestra fueron 14 emprendimientos ubicados en la localidad de Escárcega, Campeche que practiquen una de las formas de emprendimiento o emprendimiento social.



## Datos requeridos

Los datos requeridos para la investigación se dividen en dos variables de estudio:

1. Emprendimiento social.
  - 1.1. Solución a problemas sociales.
  - 1.2. Compromiso con el entorno.
2. Calidad de vida.
  - 2.1. Salud.
  - 2.2. Educación.
  - 2.3. Vivienda.
  - 2.4. Empleo.

Dichas variables se consideraron ya que la primera de ella (emprendimiento social) es el tema central de la investigación y la segunda (calidad de vida) va ligada a la primera por la naturaleza del propio emprendimiento social, ya que, si se analiza la definición, busca dar solución a una problemática social existente y presenta un fuerte compromiso con el entorno. El campo de acción del emprendimiento social son las comunidades con altos índices de pobreza y marginación, por lo tanto, presentan una deficiente calidad de vida.

Al implementar emprendimientos sociales se pretende contrarrestar esos índices de pobreza y marginación y lograr una mejor calidad de vida en la localidad.



### Instrumento (s)

Debido a la naturaleza del estudio, el instrumento de recolección de datos utilizado fue la encuesta debido a que es “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (Casas et al., 2003).

Las variables de estudio a considerar en la encuesta fueron: emprendimiento social y calidad de vida. Los indicadores para la primer variables fueron a) solución a problemáticas sociales, b) compromiso con el entorno y c) medio ambiente; los indicadores de la segunda variable fueron: a) salud, b) Educación, c) vivienda y d) empleo.

### Procedimiento para la Obtención de Datos:

Se aplicó la encuesta a los 14 emprendimientos de la muestra con el fin de conocer a profundidad el emprendimiento y entender la naturaleza del mismo, los beneficios e impactos sociales que genera en la sociedad para, de esta manera, desarrollar una propuesta única de emprendimiento social aplicable al proyecto Tren Maya. Para la

aplicación de la encuesta se realizó una programación (Tabla 5) en donde se estableció el orden en el cual se visitaría a cada uno de los catorce emprendimientos. Se localizó geográficamente cada uno de ellos y posteriormente se estableció el orden de visita.

**Tabla 5**

*Programación de visita a los emprendimientos sociales*

Número	Nombre del emprendimiento	Dirección
1	Borrego industrializado de Escárcega el borrego inquieto S.C de R.L. de C.V.	Avenida solidaridad entre 67 y 69.
2	Palmira	Av. Justo Sierra Méndez #104 Revolución.
3	Quesos La Bretaña	Col. Centro Escárcega Campeche.
4	Integradoras de Carpinteros de Escárcega	Héctor Pérez Martínez, Morales.
5	Apícola Milena	Calle 61 entre 20 y 22, Escárcega Campeche.
6	Doña O	Calle 55 y 53 Col. Unidad Esfuerzo y Trabajo II, Escárcega Campeche.
7	Ecobaak Artesanías en Cuerno de Toro	Frac. Fundadores Lic. Carlos Salinas de Gortari.
8	Producter Centenario Maquinaria	Centenario Escárcega Campeche.
9	Ki'ixquelem (Rostro Pequeño: maya)	Centenario Escárcega Campeche.
10	Turismo Ejidal Silvituc	Silvituc Escárcega Campeche.
11	A.R. I. C. Frigorífico de Campeche de R. L	Carretera Villahermosa-Escárcega
12	El Sembradío SC de RL de CV	Nuevo Progreso Dos (Kilometro 27) Escárcega Campeche
13	Bovinos cultores y sus Derivados Familiares Zárate SPR de RI	Nuevo Progreso dos
14	Unión de Jicameros	Ejido Km 36, Escárcega Campeche.



Primeramente, se visitó a las empresas ubicadas en el centro de la ciudad, posteriormente se tomó el transporte público para movilizarse a los comercios que se ubicaban en las colonias. Posteriormente se tomó un vehículo privado para trasladarse a las diferentes localidades del municipio de Escárcega. La técnica de aplicación fue la encuesta cara a cara, la cual contenía preguntas proporcionales, nominales, ordinales y de intervalos, con la finalidad de obtener datos más reales, claros y objetivos.

Durante la aplicación existieron múltiples dificultades, la primera de ellas fue la poca accesibilidad a las comunidades donde estaban asentados los emprendimientos sociales, pues algunos de ellos se encontraban en zonas de poco acceso o de acceso muy limitado por los horarios de transporte, por lo cual, se tuvo que recurrir a rentar un vehículo particular para poder tener mayor acceso y un mejor manejo del tiempo. La segunda dificultad fue la localización del emprendimiento social dentro de la localidad, puesto que, aunque se contaba con una dirección proporcionada por la base de datos del INAES, al llegar a la comunidad muy pocas personas conocían a la empresa o sabían de qué se trataba, muchos de ellos se reservaban la información por desconfianza, lo que ocasionó que la localización precisa fuera una tarea difícil. Otra de las dificultades fue que los emprendedores estaban reacios a compartir información acerca de su emprendimiento, pues consideraban que eran datos clasificados y no confiaban del todo en la investigación que se estaba realizando.

La aplicación de las encuestas comprendió tres semanas iniciando el 06 de septiembre y terminando el 26 del mismo mes del año 2021.

### Procedimiento para el Análisis de los Datos:

Una vez aplicada la encuesta, el siguiente paso es el análisis de los datos obtenidos.

Como primer paso, se agruparon en un libro de Excel las preguntas y respuestas de acuerdo a las variables dependientes e independientes dentro de la que se encontraban:

1. Caracterización de la empresa.
2. Caracterización del emprendimiento.
3. Elemento de la empresa social.
4. Dificultades.
5. Impactos (Vivienda, Salud, Educación, Economía y Medio Ambiente).

Como segundo paso se separaron las preguntas y respuestas; una por cada hoja dentro del libro de Excel, en donde se le designó un número a cada respuesta quedando de la siguiente manera:

- a) En las preguntas proporcionales se destinaron los siguientes números; Si =1; No=2.
- b) Las preguntas lineales se agruparon de acuerdo a los datos coincidentes, por lo que la numeración quedó en el rango del 1 al 5, siguiendo la misma métrica que las preguntas proporcionales.

Como tercer paso, se procedió a obtener las medidas de posicionamiento dentro las que se encuentra la media, mediana y moda;

- I. Para obtener la media, se utilizó la fórmula predeterminada del libro de Excel obteniéndola de la siguiente manera “=Promedio (rango de las respuestas “n”)”
- II. Para obtener la mediana, se utilizó la fórmula predeterminada del libro de Excel obteniéndola de la siguiente manera “=Mediana (rango de las respuestas “n”)”.
- III. Para obtener la moda, se utilizó la fórmula predeterminada del libro de Excel obteniéndola de la siguiente manera “=Moda (rango de las respuestas “n”)”.

Seguidamente se procedió a obtener las medidas de variabilidad o dispersión;

- I. Para la obtención de la varianza, se utilizó la fórmula predeterminada del libro de Excel obteniéndola de la siguiente manera “=VAR.S(rango de las respuestas “n”)”.
- II. Para la obtención de la desviación, se utilizó la fórmula predeterminada del libro de Excel obteniéndola de la siguiente manera “=DESVEST.M(rango de las respuestas “n”)”.
- III. Para la obtención del máximo y mínimo, se utilizaron las fórmulas predeterminadas del libro de Excel obteniéndolas de la siguiente manera “=MAX(rango de las respuestas “n”)” y “=MIN(rango de las respuestas “n”)”:
- IV. Para la obtención del rango se restó el dato mayor menos el dato menor.

Por último, se procedió a ordenar el número de intervalos (respuestas) con la finalidad de la obtención de gráficos que faciliten la interpretación de los datos. Para las preguntas proporcionales, los gráficos resultantes fueron del tipo circular; para las lineales, del tipo barras.



## CAPÍTULO CUATRO

### Presentación y Análisis de la Información Obtenida

La aplicación de la encuesta se realizó a 14 emprendimientos, ubicadas en la localidad de Escárcega Campeche. Para el desarrollo de la encuesta se realizó una programación donde se visitó primero a las empresas céntricas de la cabecera municipal y seguidamente a las empresas que se encuentran en los alrededores de la ciudad, para poder visitar a las catorce empresas se dividió en un itinerario de 4 días pues la aplicación se realizó de manera presencial, con los protocolos y medidas necesarias debido a la contingencia causadas por el COVID-19, las encuestas se aplicaron de manera impresa, buscando la interacción cara a cara con un resultado más objetivo y claro.

#### Análisis de la información

A través de la investigación de campo realizada a diversos emprendimientos en el municipio de Escárcega se obtuvieron los siguientes datos:

## PARTE I: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

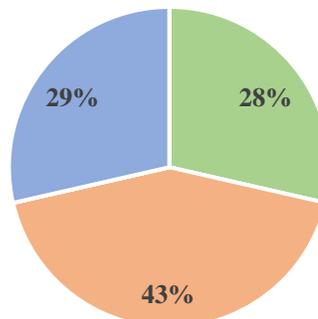
En esta primera parte se buscó la caracterización de la empresa como un primer vistazo y conocer cuál fue la razón principal por la que se decidió iniciar el emprendimiento, el capital de inversión inicial y el tipo de financiamiento que recibió el negocio. Por lo tanto, se pretende entender la idea del emprendedor y la forma en la que éste aprovecha una oportunidad de negocio. A continuación, se presentan gráficamente los resultados:

### Figura 5

#### *Razón principal de inicio del emprendimiento*

#### ¿Cuál fue la razón principal por la que inició el emprendimiento?

- Deseaba ser independientes y encontró una oportunidad de inversión
- Para mejorar o complementar su ingreso familiar
- Se pensiono de otro trabajo o perdió el empleo anterior
- Heredo el negocio de algún familiar
- Tenía la intención de que con su idea podría ayudar a la economía de su comunidad.

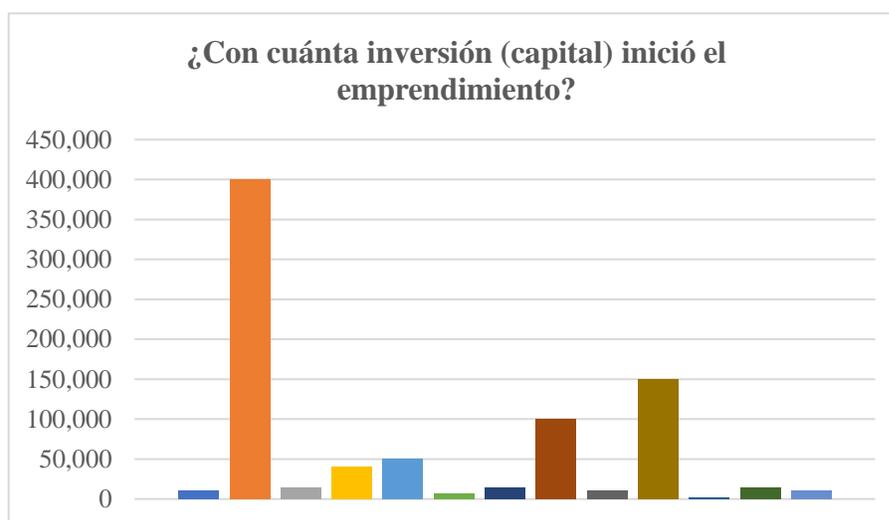


De los catorce emprendimientos encuestados, un 43% afirmaron que la razón principal para iniciar el emprendimiento fue para mejorar o complementar el ingreso familiar, pues al aprovechar los conocimientos en el tema del emprendimiento, la baja competencia y la gran oportunidad de negocio, decidieron emprender. Por otro lado, un 29% aseguró que el objetivo principal del emprendimiento es ayudar a la economía de la

comunidad donde se encuentra asentada y por último, un 28% afirmó que los motivos de emprendimiento están arraigados a la idea de ser independientes, es decir, dejar de ser empleados para convertirse en empresarios y buscar la manera de volver rentable su inversión.

**Figura 6**

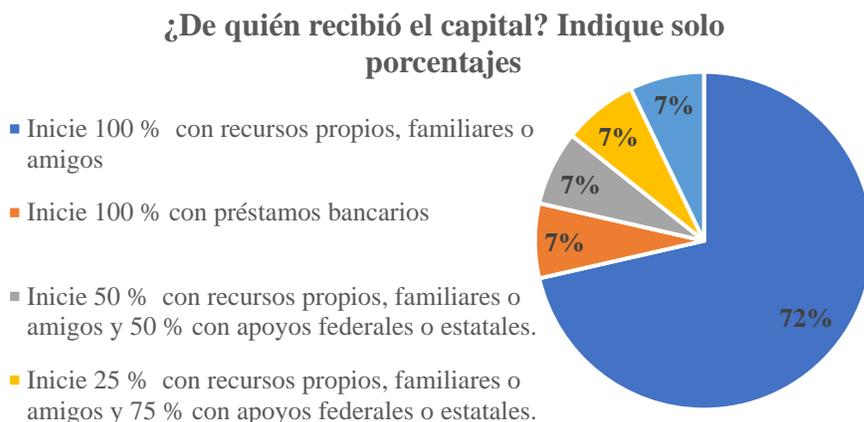
*Capital invertido en el emprendimiento*



Todo emprendimiento necesita de una inversión inicial para comenzar a operar, y de acuerdo a la encuesta, la tarifa de inversión varía según el giro de la empresa y el ideal de negocios, por lo tanto, el monto va desde los \$2,000.00 para empresas muy pequeñas, hasta \$400,00.00 para grandes emprendimientos. Es importante mencionar que entre más grande el proyecto mayor es su monto de inversión.

**Figura 7**

*Naturaleza del capital invertido*



Una vez establecido un monto de inversión según el giro del emprendimiento y el tamaño del mismo, es necesario buscar una fuente de financiamiento. A propósito, el 72% de los emprendedores afirman haber comenzado con recursos propios o de familiares. Un 7% inició con la mitad de la inversión en recursos propios o de familiares y la otra mitad con apoyos federales o estatales. Otro 7% mencionan que aproximadamente un 75% de la inversión venía de apoyos federales o estatales y un 25% de capital propio o de familiares. Por otro lado, otro 7% mencionó financiarse con 70% de recursos propios, 20% de recursos federales o estatales y 10% en préstamos bancarios y un último 7% afirman haber financiado al 100% su emprendimiento con préstamos bancarios.

## PARTE II. CARACTERIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

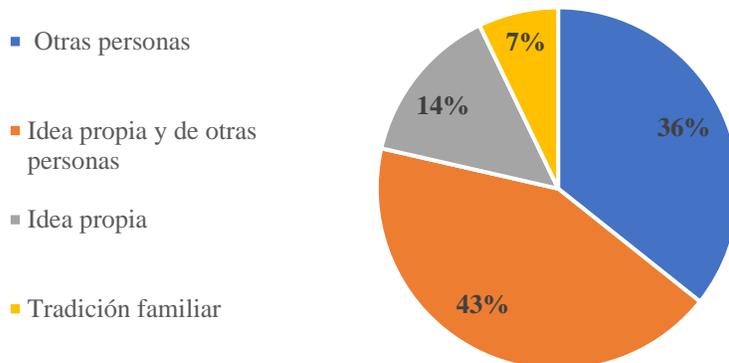
Esta segunda parte de la encuesta busca conocer las razones del surgimiento de la idea de emprendimiento, las fuentes de financiamiento para la puesta en marcha de la

organización y los motivos de trabajar como independientes. Ante estos cuestionamientos, los resultados fueron los siguientes:

### Figura 8

*Raíz de la idea de emprendimiento*

#### ¿De dónde surgió la idea del emprendimiento?



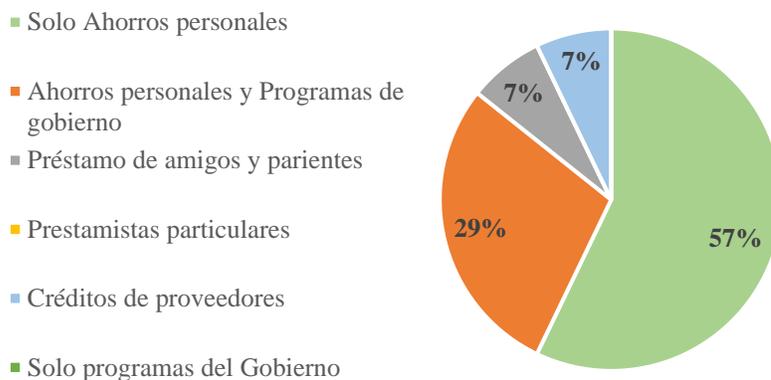
Sin lugar a dudas, la idea de negocio es el origen de todo emprendimiento; cada empresa que hoy existe, inició con una idea de negocio. Ante los cuestionamientos realizados en torno a la idea de negocio a los catorce emprendimientos, los resultados fueron los siguientes:

Un 43% menciona que su idea de negocio es una fusión entre ideas propias y de terceros, un 36% afirman haber sido ideas de terceros que ellos desarrollaron mientras que un 14% aseguran que es idea completamente propia y un 7% comentan que es por tradición familiar pues es una actividad que se desarrolla de generación en generación.

**Figura 9**

*Fuentes de financiamiento del emprendimiento*

**¿Cuáles fueron las fuentes de financiamiento de la puesta en marcha del emprendimiento?**

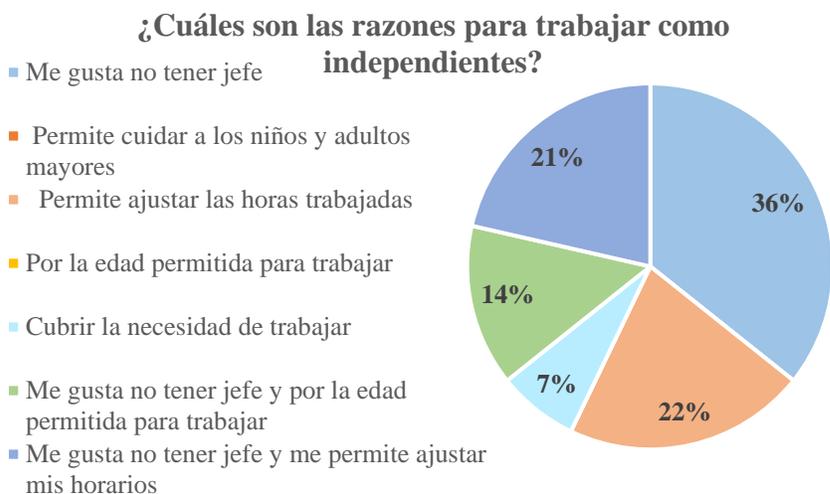


Anteriormente se cuestionó a los emprendimientos acerca del capital de inversión utilizado, sin embargo, se profundizó más acerca del tema y se cuestionó acerca de la fuente de financiamiento obteniendo los siguientes resultados:

Un 57% de los emprendedores se financiaron por medio de ahorros personales; un 29% por medio de ahorros y apoyos otorgados por el gobierno por medio de programas sociales, un 7% afirmó que se financiaron por medio de préstamos familiares y/o de amigos y un último 7% se financió por medio de créditos con proveedores.

**Figura 10**

*Razones de emprender*



Toda esta idea de emprender se desarrolla por la necesidad de ser independientes obtener ganancias propias y ayudar a los demás, por ende, al realizar la pregunta a los encuestados de la razón para trabajar de manera independiente se obtuvieron las siguientes respuestas:

El 36% declaró que decidió emprender pues ellos querían ser sus propios jefes y que no estaban dispuestos a estar bajo el mando de alguien más, mientras que el 22% declaró que ellos decidieron ser independientes por cuestiones familiares pues de esta manera les permitida cuidar a niños pequeños y a personas adultas, pero para el 21% de los encuestados nos dicen que ellos decidieron emprender para ajustar horarios y así realizar otras actividades que también les ayudaran a generar ganancias, sin embargo para el 14% de emprendedores mencionaron que es después de cierta edad es muy difícil conseguir trabajo, por lo que se vieron orillados a emprender aprovechando los recursos económicos y los conocimientos adquiridos.

### PARTE III: ELEMENTOS DE EMPRESA SOCIAL

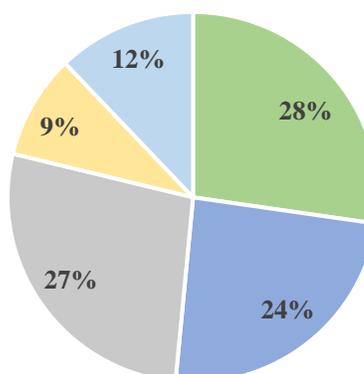
El objetivo principal de esta tercera parte consistió en conocer los elementos de la empresa social; conocer información sobre los beneficios que obtienen los clientes, proveedores, miembros colaboradores y sociedad en general, para crear un juicio sobre su impacto y los sectores en los que se relacionan.

**Figura 11**

#### *Beneficios a los clientes*

#### ¿Cuáles beneficios obtienen los clientes?

- Productos de alta calidad provenientes de productores de la región
- Precios adecuados al costo beneficio
- Atención cercana y personalizada de acuerdo a su necesidad.
- Seguimientos proactivos del producto
- Innovación contante del producto o servicio



El primer elemento a conocer fue el beneficio obtenido por sus clientes por medio del emprendimiento en el que se obtuvieron los siguientes resultados;

Un 28% ofrece a sus clientes productos de alta calidad provenientes de productores regionales, un 27% aseguran ofrecer una atención cercana y personalizada según la necesidad del usuario. Un 24% ofrecen a sus clientes precios adecuados al costo beneficio, por otra parte, un 12% mencionan tener una constante innovación que vuelve atractivo el producto o servicio a los usuarios, y, por último, un 9% ofrece a sus clientes un seguimiento proactivo, en donde se cuida la imagen de la empresa, del producto o servicio

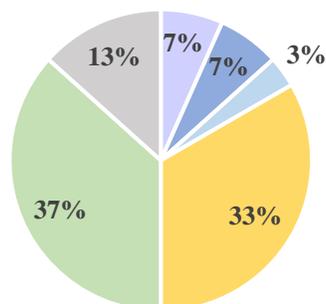
y el bienestar del consumidor.

## Figura 12

### *Beneficios a los proveedores*

#### ¿Cuáles beneficios obtienen los proveedores?

- Respeto a las normas de libre competencia
- Cumplimiento de los acuerdos pactados
- Relaciones o contratos a largo plazo con la organización
- Respeto de las marcas y de la propiedad industrial
- Se genera nuevas fuentes de empleo y se mantienen las existentes.
- Se fortalece la economía local
- Se adquieren los productos de temporada



Al realizar la pregunta a los emprendedores acerca de los beneficios que obtienen los proveedores se obtuvo el siguiente resultado;

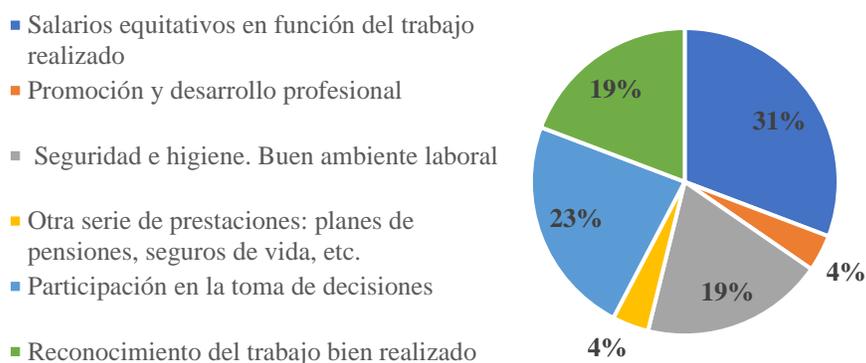
El 37% de ellos mencionó que ayudan a fortalecer la economía local, pues la materia prima que se adquiere viene 100% de la misma comunidad (Escárcega) por lo que generan una economía solidaria. El 33% declaró que el beneficio de los proveedores es generar nuevas fuentes de empleo y mantener las existentes, mientras que el 13% ayuda a los proveedores consumiendo los productos de temporada lo cual ayuda a realizar una rotación de cultivo, por otra parte el 7% beneficia a sus proveedores respetando a las normas de libre competencia, es decir no monopolizando los precios, por lo que el productor podrá vender los productos donde más le convengan, por otro lado el 7% declaró que el abastecedor se beneficia con acuerdos pactados desde antes de la cosecha o de la obtención de la materia prima en donde se respeta la calidad del producto y el precio de compra, sin embargo, el 3% restante

menciona que el proveedor se beneficia respetando las marcas y propiedades intelectuales, por qué no modifican la materia prima para qué el público pueda saber de dónde de donde se obtuvo y así se puedan beneficiar ambas partes.

### Figura 13

*Beneficios a los empleados.*

#### ¿Cuáles beneficios obtienen los miembros de la organización?



Se les cuestionó acerca de los beneficios que obtienen los miembros de la organización y estos fueron los resultados obtenidos:

El 31% otorgan salarios equitativos en función del trabajo realizado, un 23% participa en la toma de decisiones en pro de la organización, 19% otorga seguridad, higiene y un buen ambiente laboral, mientras que otro 19% reconoce por el trabajo realizado, y para el 8% estos obtienen el beneficio de promoción y desarrollo profesional, en donde la empresa le permite crecer y poder desarrollarse en otras áreas de acuerdo a su capacidad y competencia.

**Figura 14**

*Beneficios de la sociedad*

**Cuáles beneficios obtiene la sociedad en general?**



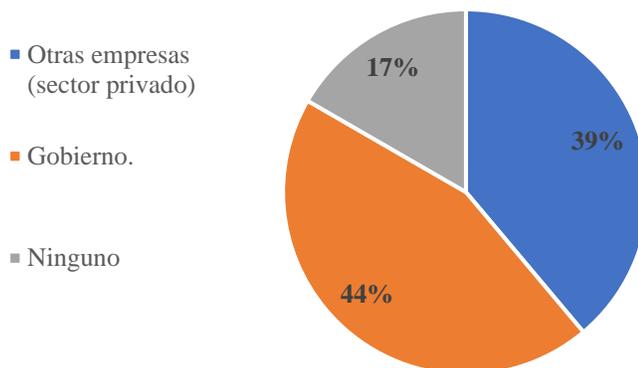
Por otro lado, la sociedad en general de acuerdo a la encuesta se beneficia de la siguiente manera;

El 20% asegura que la sociedad se beneficia al generar nuevas fuentes de empleo, el 18% ayudan a fortalecer la economía local, un 14 % de los emprendimientos contribuye al desarrollo global de la sociedad a través de la creación de empleo, apoyo en minorías, formación, etc. mientras que otro 14% ayuda en el consumo local de productos, un 12% apoyan para generando nuevos emprendimientos, mientras que otros 12% impiden el monopolio que alteren el precio de origen. El 6% ayuda a la conservación del medio ambiente, sin embargo, un 2% contribuyen a la transferencia de tecnología, y un último 2% ofrece actuaciones positivas desde el punto de vista de la sociedad.

**Figura 15**

*Sectores que han contribuido en el emprendimiento*

**¿Cuáles sectores colaboran con su modelo de negocio?**

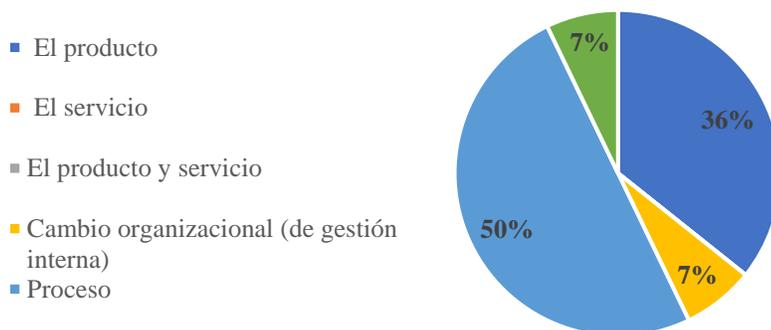


Para poder ofrecer beneficios a la sociedad en general los emprendimientos tienen que permitir la colaboración conjunta con diferentes instancias. Se les cuestionó acerca del sector que colabora en su modelo de negocio y se obtuvieron los siguientes resultados: El 44% de ellos operan con ayuda del gobierno, el 39% declaró que operan otras empresas como son las empresas del sector privado, y el 17% restante mencionó que en su modelo de negocios no colabora ningún sector, por lo tanto, su crecimiento se desenvuelve de manera orgánica.

**Figura 16**

*Innovación más importante del emprendimiento*

**¿Cuál es la mayor innovación o cambio de su modelo de negocio?**



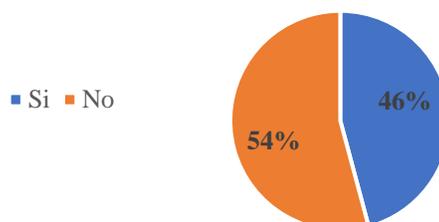
Para que los consumidores se vean atraídos constantemente al emprendimiento, éstos tienen que ofrecer cambios o innovaciones, a propósito, los emprendimientos declararon lo siguiente:

El 50% ha innovado en materia de procesos, el 36% innova constantemente en el producto o servicio ofertado, un 7% ha innovado en el sistema o plataforma, el cual le ha permitido llevar un control más detallado en mercadotecnia y programas operativos, y un último 7% mencionan que su innovación va orientada al cambio organizacional (de gestión interna), pues en los últimos años han sufrido un crecimiento que los ha orillado a cambiar su estructura organizacional, desarrollando puestos más complejos y otorgando más trabajos.

**Figura 17**

*Existencia del modelo de negocio en otras partes del mundo*

**¿Se replica este modelo de negocio en otra parte del mundo?**

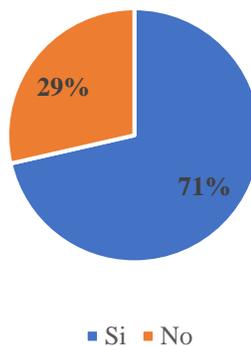


Debido a esta innovación constante, se les cuestionó acerca de si su modelo de negocio se ha replicado en alguna otra parte del mundo obteniendo los siguientes resultados: El 54% del encuetado contesto que, Si y los otros 46% aseveraron que No.

**Figura 18**

*Capacidad para dar solución a problemas locales*

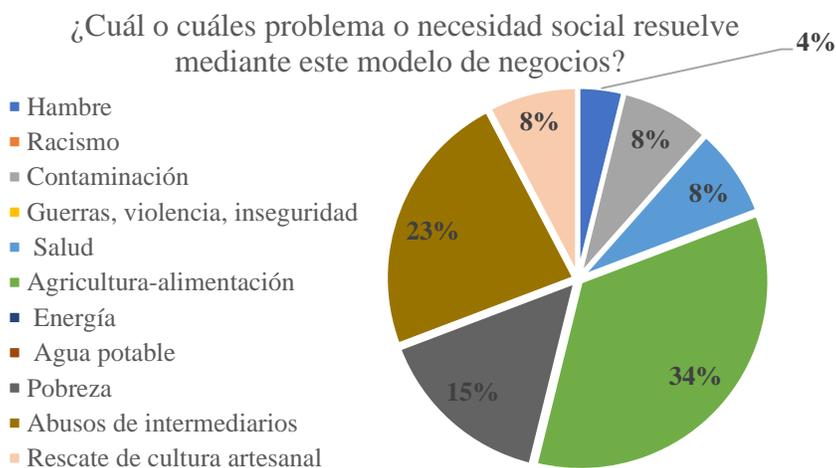
**¿Tiene la capacidad para dar solución a los problemas locales planteados?**



Con base a los datos obtenido en la pregunta anterior se cuestionó sobre la capacidad de dar solución a problemas locales, el 29% no cuenta con esa capacidad, mientras que 71% si ayuda a dar soluciones a problemas locales.

**Figura 19**

*Problema o necesidad social resulta por medio del emprendimiento*

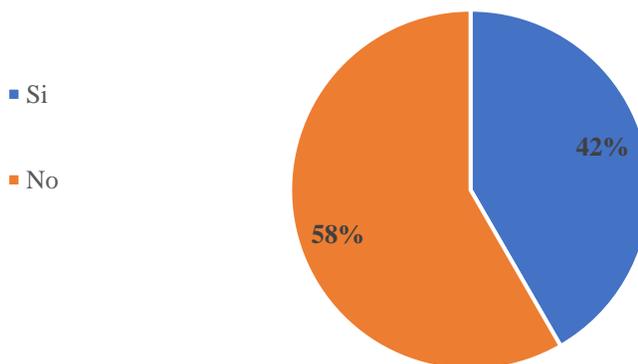


Dentro de esos problemas locales que ayudan a resolver encontramos que el 34% ayuda en la agricultura-alimentación, 23% resuelven necesidades de abusos de intermediarios en donde otras empresas tratan de monopolizar el precio de los productos, el 15% ayudan a contrarrestar problemas de pobreza, el 8% resuelven la necesidad de otorgar soluciones a problemas de salud, 8% resuelven la necesidad de contrarrestar la contaminación, el otro 8% ayudan al rescate de cultura artesanal, y solo el 4% resuelve la necesidad de combatir la hambruna local.

**Figura 20**

*Existencia de demanda estacional*

**¿Fluctúa la demanda de tus productos por temporadas o según las condiciones del mercado?**



Por otra parte, al preguntar si sus productos fluctúan durante temporadas o condiciones del mercado el 58% respondió que sí y el 42% menciono que no pues ellos elaboran productos de primera necesidad por lo que su producto es comercializable todo el año,

**Figura 21**

*Temporada de mayor demanda*

**Bajo que temporadas tiene más demanda su producto;**



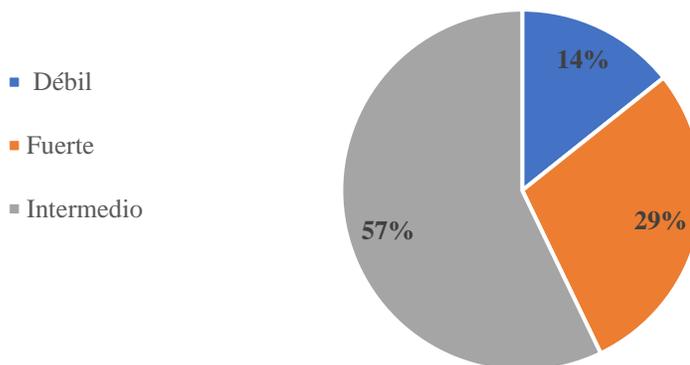
Por otro lado, se cuestionó bajo que temporadas son de mayor demanda obteniendo los siguientes resultados:

El 40% vende más en las fechas de Invierno (diciembre, enero, febrero), 25% aseveraron que la su demanda es en temporadas de Primavera (marzo, abril, mayo), los otros 15% mencionaron que al ser parte de la canasta básica su distribución se realiza bajo todo el año, y los últimos 20% sitúan su distribución en temporadas de Verano (junio, julio, agosto) y Otoño (septiembre, octubre, noviembre),

## Figura 22

### *Estabilidad de la organización*

**En estos momentos, cómo sientes que se encuentra la organización**



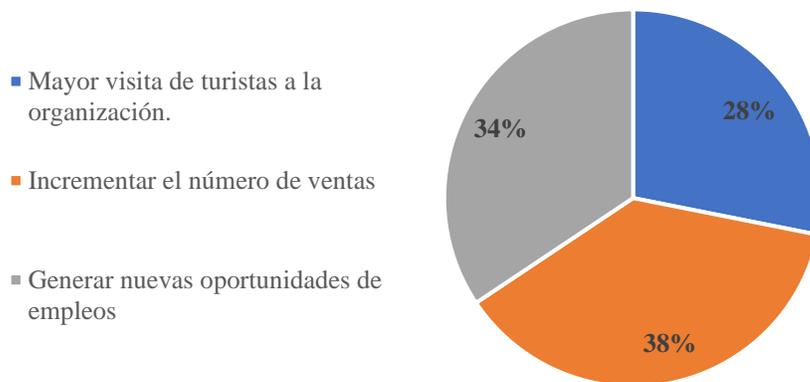
Se les cuestionó sobre el estado actual de su organización y el 57% de los emprendimientos considera que se encuentra en un estado intermedio pues a ellos no les afectan las temporadas de las demandas de sus productos, el 29% de ellos si consideran que su organización está en un estado fuerte porque cuentan con el respaldo de sus consumidores, mientras que el 14% de ellas son susceptibles a las temporadas de consumo

lo que provoca que el cambio de temporada y las enfermedades la vuelvan débiles.

### Figura 23

#### *Impacto del Tren Maya al emprendimiento Social*

#### Como considera que beneficiará la llegada del Tren Maya a su organización:



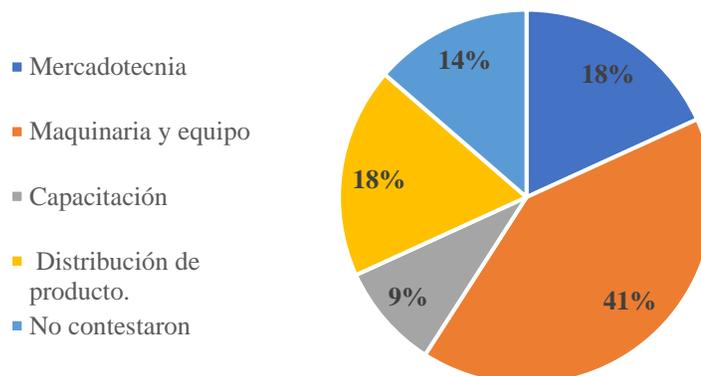
Con base en lo anterior, se cuestionó cómo ellos considerarían que les beneficiaría la llegada del Proyecto Tren Maya y se obtuvieron los siguientes resultados;

El 38% de los emprendimientos mencionó que la llegada de esta estructura los ayudará a incrementar el número de ventas, por otra parte, el 34% comenta que les beneficiaría en generar nuevas oportunidades de empleo, y por último el 28% mencionó que esto atraería una mayor visita de turistas a la organización.

**Figura 24**

*Estrategias de inversión*

**Si tuviera un fondo de inversión para su organización, en que lo emplearía:**



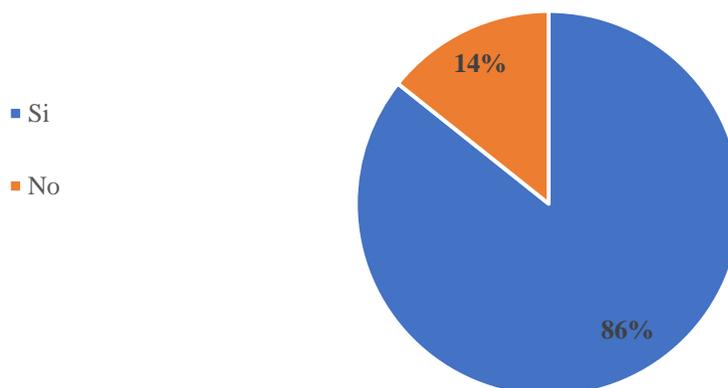
Relacionado al tema de un fondo de inversión y en qué se emplearía en la organización se obtuvieron los siguientes datos:

El 41% respondió que lo emplearía en la compra de más y mejor maquinaria y equipo, el 18% aseguró que mejoraría y ampliaría la distribución del producto, mientras que un 18% mencionó que lo emplearían en mercadotecnia, y un 9% lo destinaría en capacitaciones para sus colaboradores.

**Figura 25**

*Existencia de un caso de éxito*

**Su organización ha presentado un caso de éxito**



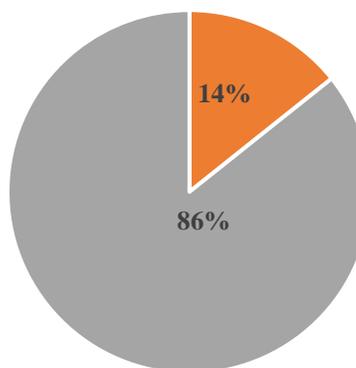
Se cuestionó acerca de si han presentado un caso de éxito con su emprendimiento y el 86% considera que sí han presentado en algún momento un caso de éxito y solo un 14% afirma que no se le ha presentado.

**Figura 26**

*Visión de la empresa a mediano plazo*

**¿Cómo visualiza su empresa a mediano plazo?**

- Reconocida por la labor que realiza ante instituciones u organizaciones pertinentes
- Ampliación del local y/o Abrir nuevos establecimientos dentro y fuera de la ciudad para apoyar a otros.
- Como una empresa sólida y autosustentable



Ante el cuestionamiento de cómo se visualizan a mediano plazo, el 86% de las

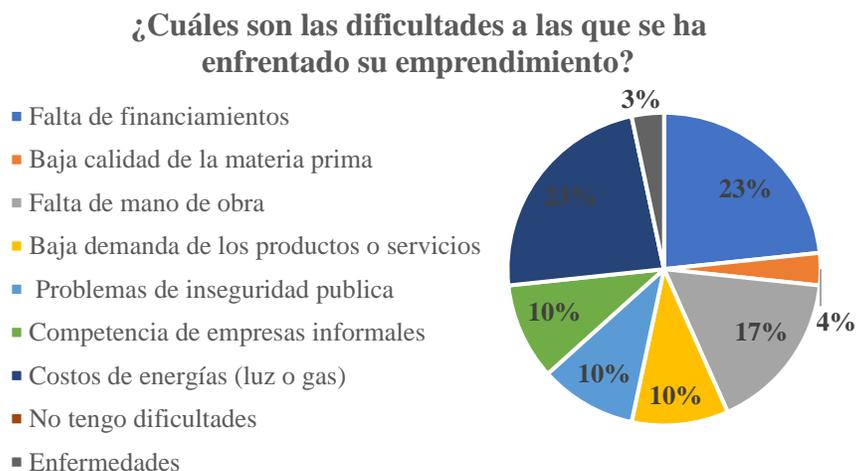
organizaciones dicen ver a su empresa sólida autosustentable, mientras que el 14% restante se visualiza ampliando su local y/o abriendo nuevos establecimientos.

#### PARTE IV: DIFICULTADES

Esta parte de la encuesta se busca conocer las dificultades a las que se enfrentan los emprendimientos sociales con la finalidad de conocerlos y analizarlos para tener un panorama más general sobre el contexto en el que se desenvuelven.

#### Figura 27

##### *Dificultades enfrentadas por el emprendimiento*



Una dificultad puede definirse como un problema que surge en un periodo de tiempo, bajo esta definición es que se cuestionó a los emprendimientos acerca de todas las dificultades que han presentado en sus emprendimientos y estos fueron los resultados;

23% de ellos han sufrido de falta de financiamientos, faltas que se cubrió a través de préstamos bancarios, préstamos familiares y de amigos, buscando apoyos



gubernamentales y/o mezclando las respuestas anteriores, por otra parte, otro 23% aseguró que su dificultad se basaba en los costos de energías (luz o gas). Un 17% cuentan con problemas de falta de mano de obra. Un 10% aseveró que cuentan con competencia de empresas informales lo que provoca que tengan la dificultad de ofrecer el producto a un precio justo por lo que se ven orillados a adaptar el precio de su producción a los de la competencia informal, mientras que el 10% ya presentó problemas de inseguridad pública, 10% cuentan con una baja demanda de los productos o servicios y un 4% menciona que ha presentado detalles con la baja calidad de la materia prima, y los últimos 3% han presentado causales de enfermedades lo que ha provocado el cierre por varios días de los emprendimientos.

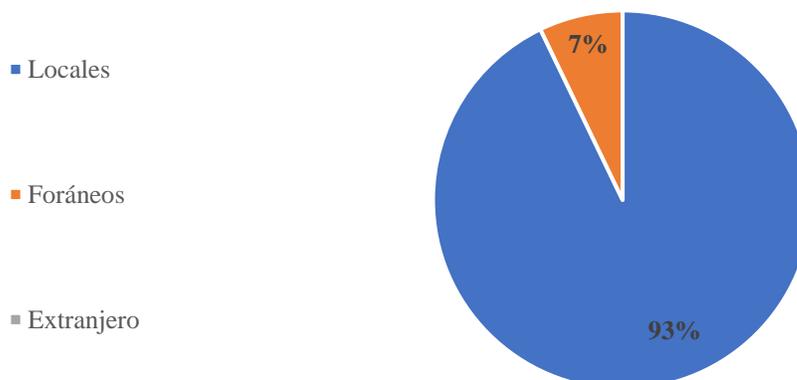
#### PARTE V: IMPACTOS DEL EMPRENDIMIENTO

La última parte de la encuesta se enfocó en conocer e identificar las variables de estudio, de manera que nos ayuden a medir todos los rubros de la calidad de vida, como son salud, educación, economía, vivienda y empleo.

**Figura 28**

*Origen de la materia prima*

¿De dónde obtiene la materia prima para realizar su producto o servicio?



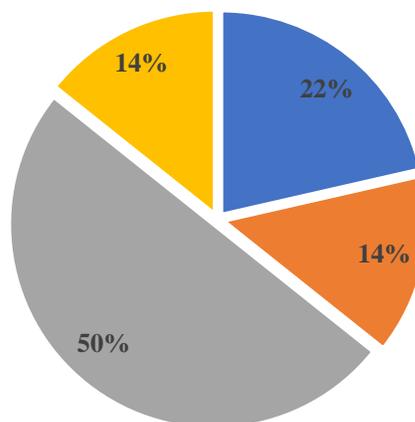
Como bien sabemos, uno de los desarrollos económicos más importantes es el consumo de materia prima regional puesto que permite a la localidad obtener ingresos y generar empleos. Ante esta situación, se les cuestionó a los emprendimientos sobre el lugar en donde obtienen la materia prima y afortunadamente el 93% de los emprendimientos declaró que su materia prima la obtienen de la localidad y solo el 7% utiliza materia prima foránea.

**Figura 29**

*Adquisición de materia prima*

**En la adquisición de materia prima usted:**

- Acepta los precios de los proveedores locales
- Mejora los precios de la competencia para mejorar la economía local
- Adecua los precios de acuerdo a la calidad de la materia prima
- Ninguna



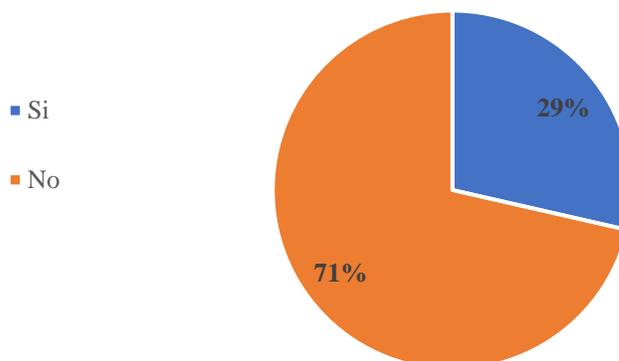
En relación con lo anterior, se les cuestionó acerca de sus actos a la hora de hacer la compra de la materia prima y estos fueron los resultados;

El 50% adecua los precios de acuerdo a la calidad de la materia prima, el 22% acepta los precios de los proveedores locales, 14% mejorar los precios de la competencia para mejorar la economía local, y un último 14 % no realiza ninguna actividad por lo que no interfieren en los precios, si no que se manejan a los precios que maneja el mercado.

**Figura 30**

*Determinación de la cantidad de proveedores con conocimiento de más de una lengua*

**¿Sus proveedores aparte del español castellano  
hablan alguna otra lengua?**



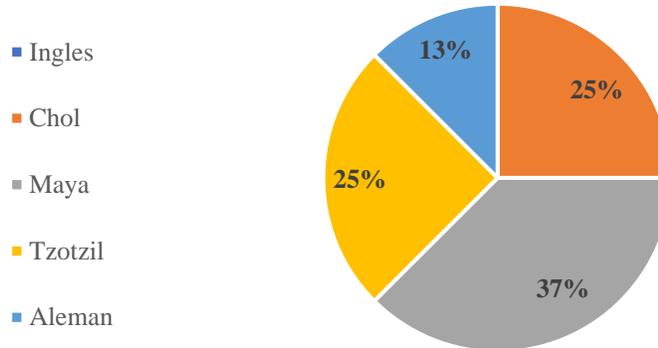
Para el caso de calidad de vida en el rubro de empleo se buscó conocer en qué situación se realizaban las contrataciones del personal obteniendo los siguientes resultados;

El 71% de los proveedores de los emprendimientos sociales habla solamente español y un 29% hablan además otra lengua.

**Figura 31**

*Lenguas habladas por los proveedores*

Si la respuesta es Sí ¿Qué otras lenguas hablan los proveedores?

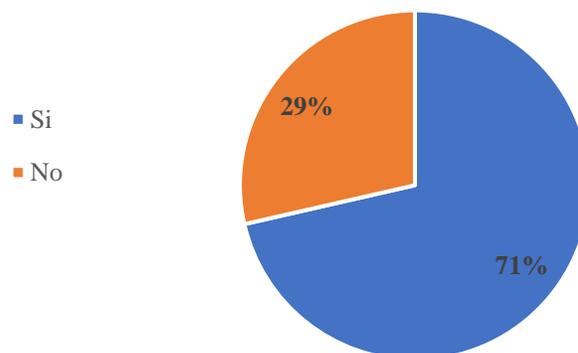


Dentro de 29% que respondieron afirmativamente a la pregunta anterior, el 37% habla Maya, el 25% hace el uso de la lengua Chol, 25% son hablantes del Tzotzil, y solo el 13% de los proveedores es hablante del idioma alemán.

**Figura 32**

*Proveedores con discapacidad*

Algunos de los proveedores de su empresa es una persona con alguna discapacidad?



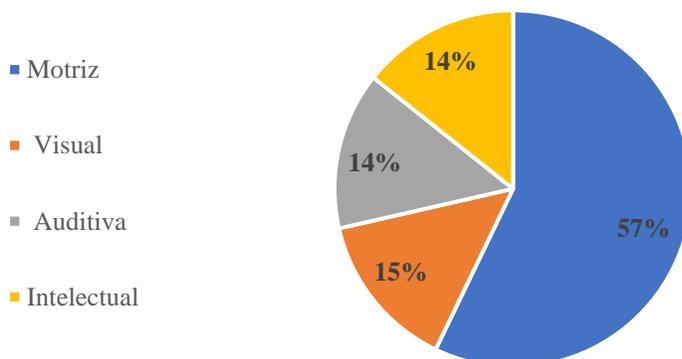
Otro factor a medir dentro del mismo rubro, es la condición que tienen las personas

(en este caso los proveedores de la empresa) por lo que al preguntar si ¿Algunos de los proveedores de su empresa es una persona con alguna discapacidad? Se obtuvo que dentro de los emprendimientos el 71% tiene un proveedor con discapacidad (dentro de las cuales el 57% sufre una incapacidad motriz, el 15% sufre de problemas visual, el 14% cuenta con alguna discapacidad cognoscitiva) y el 29 % no cuentan con ninguna discapacidad.

### Figura 33

#### *Tipos de discapacidad del proveedor*

Si la respuesta es Sí especifique el tipo de discapacidad



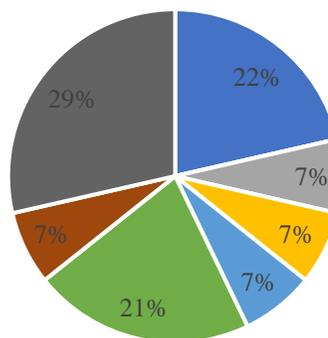
Como ya se explicó anteriormente, muchos de los emprendimientos, quieren apoyar a las a la economía de la sociedad y de las familias de los proveedores, por lo que esto no impide que se desarrolle una buena comunicación comercial, forjando mejores lazos y relaciones entre proveedor y consumidor.

**Figura 34**

*Periodicidad de compra de materia prima*

**¿Cada cuánto adquiere productos locales para desarrollar su producto?**

- Cada año
- Cada semestre
- Cada cuatrimestre
- Cada trimestre
- Cada bimestre
- Mensual
- Quincenal
- Semanal
- Diario

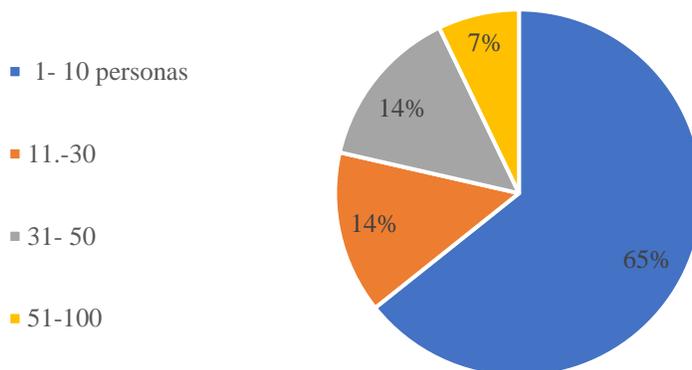


Aunque la mayoría de las empresas ha declarado que algunos de sus proveedores sufren de una discapacidad eso no significa que se interrumpa la adquisición de la materia prima por lo que el 29% de los emprendimientos declaró que el consumo de la materia prima lo realiza de diariamente, el 22% nos aseguró que cada año adquieren material, 21% asegura que mensual adquieren materia prima, y por ultimo las demás organizaciones nos mencionan que compran materia prima en cada cuatrimestre, trimestre, bimestre y semanal en un porcentaje del 7% para cada uno.

**Figura 35**

*Número de empleados en la organización*

**Actualmente, ¿cómo está conformada su plantilla de colaboradores en la organización?**



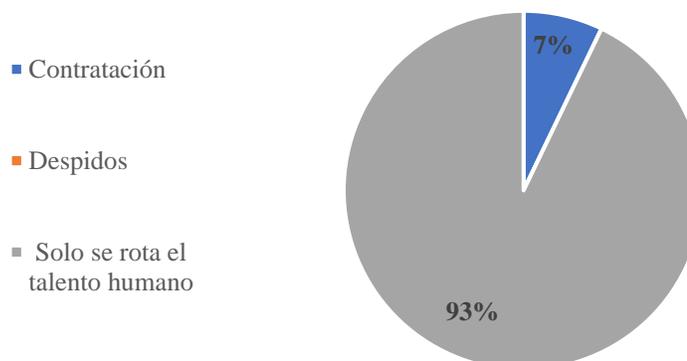
Para medir el impacto positivo de los colaboradores de la organización se realizaron preguntas en donde se evaluaba la economía y el empleo que se les otorgaba a las personas de la comunidad y los resultados fueron los siguientes;

El 65% de los emprendimientos cuentan con una cantidad de personal que va desde 1 a 10 personas, un 14% de 31-50 colaboradores, otro 14% tienen ayudantes que van desde las 11 a 30 colaboradores y solo el 7% cuentan entre 51 a 100 personas en su cuadrilla.

**Figura 36**

*Rotación del personal de la organización*

**En los últimos tres años, ¿cómo ha sido la rotación del personal en su organización?**

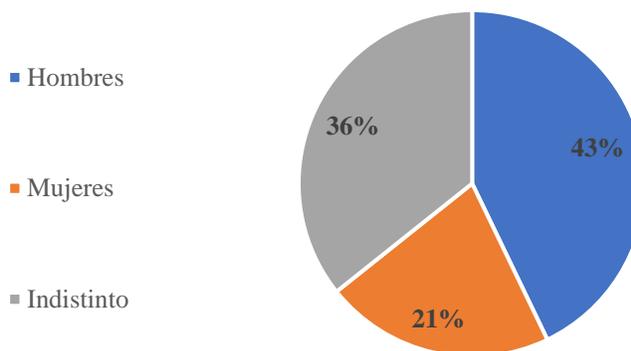


Analizando el tema de la rotación de personal, el 93% de los emprendimientos solo rota cuando se abre un nuevo puesto o vacante, esto con la finalidad de darles promoción profesional a los colaboradores y solo el 7% es personal de nueva contratación.

**Figura 37**

*Género de los colaboradores*

**Género de los nuevos colaboradores**



Se preguntó acerca del género reclutado en las vacantes de su emprendimiento, un 43% busca hombres en su plantilla debido al tipo de trabajo, el 21% contratan mujeres y el 36% no tienen preferencia sobre el género que entra a su organización.

**Figura 38**

*Origen de los colaboradores*

**¿De dónde provienen la mayoría de los colaboradores de su organización?**

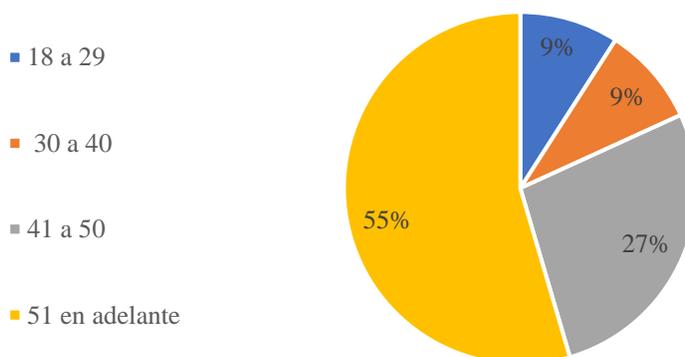


Se buscó obtener información relacionada al lugar de origen de los colaboradores de los emprendimientos. A propósito, mencionaron que el 93% de los colaboradores son 100% nativos y solo el 7% provienen de regiones vecinas. A la hora de contratar, el 55% de las instituciones no tiene problemas en contratar a personas de 55 años en adelante (siempre y cuando este facultado para desarrollar el trabajo en el puesto que se le designe), por otro lado, el 27% aseguró que contratan personas de entre 41 a 50 años, mientras que el 18% de las instituciones mencionan que contratan jóvenes que van desde los 18 hasta los 40 años, pues consideran que están en condiciones óptimas para conseguir trabajo.

**Figura 39**

*Edad permitida para trabajar en la organización*

**¿Cuál es la edad permitida para trabajar en su organización?**

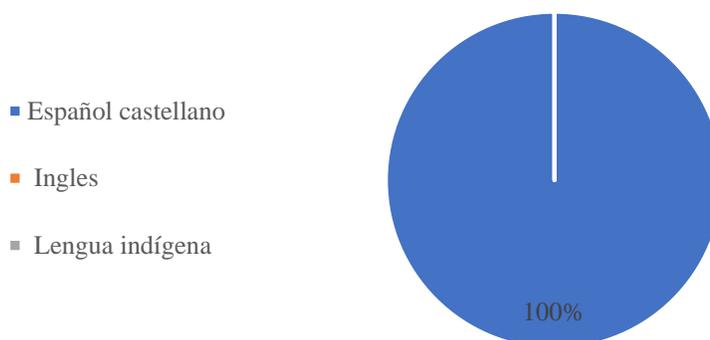


Como ya se mencionó anteriormente, la edad de contratación de los colaboradores no es un impedimento para poder desarrollarse, pues de acuerdo a sus capacidades que posea la persona, se capacita y se adecua un puesto en el que se pueda desenvolver.

**Figura 40**

*Idioma predominante en los colaboradores*

**¿Cuál o cuáles son los idiomas que hablan los colaboradores de la organización?**

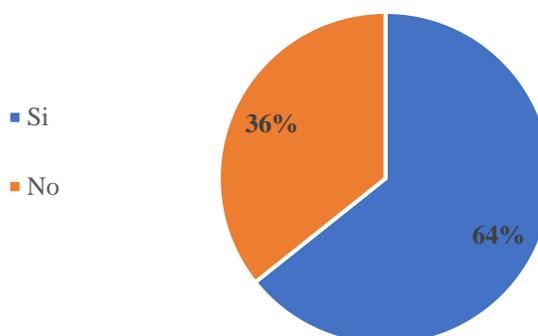


Se buscó conocer si los colaboradores hablaban más de un idioma y se obtuvo como resultado que la totalidad de los empleados de los emprendimientos hablan únicamente el idioma español.

**Figura 41**

*Emprendimiento con personal con alguna discapacidad*

**¿Su empresa ha contratado personas con alguna discapacidad?**

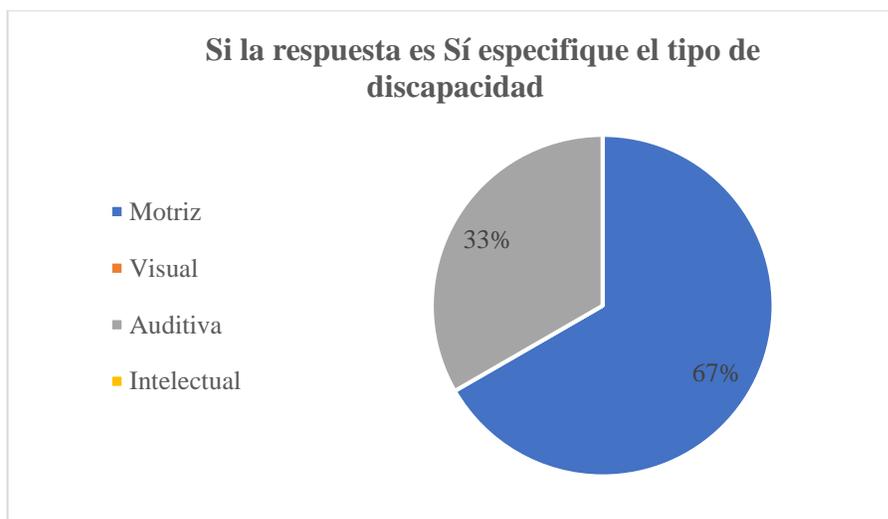


Relacionado a la contratación del personal de la empresa, se preguntó sobre si

alguna vez han contratado personas con discapacidad y el 64% afirmó haber tenido/ tener colaboradores con alguna discapacidad y un 36% afirman no tener ni haber tenido colaboradores con discapacidad.

### Figura 42

*Tipo de discapacidad de los colaboradores*

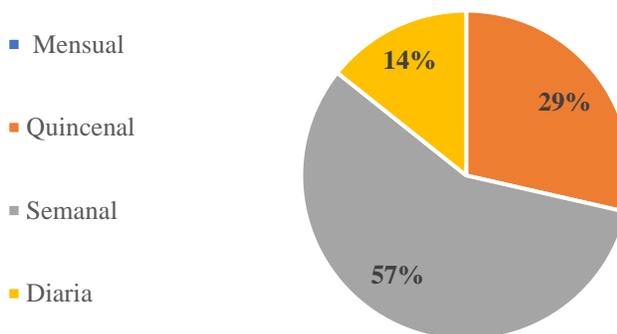


Del 64% de los emprendedores que contestaron afirmativamente a la pregunta anterior, el 67% ha contratado personal con alguna discapacidad motriz y un 33% con discapacidad auditiva.

**Figura 43**

*Periodicidad de la remuneración de los colaboradores*

**¿Cómo se realiza la remuneración por el trabajo de los colaboradores de la organización?**

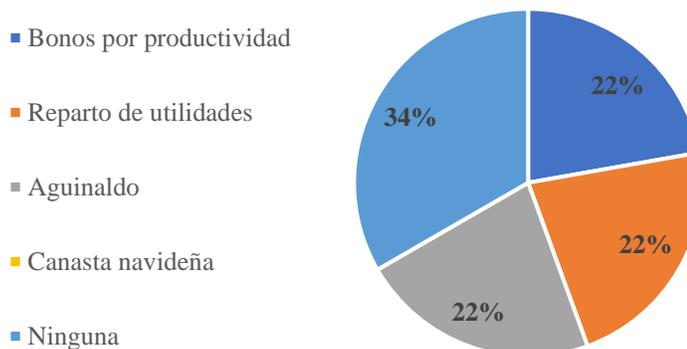


Por lo que respecta al tema de la remuneración por el trabajo de los colaboradores de la organización el 57% de las organizaciones lo realiza de manera semanal, un 29% remuneran de forma quincenal, y los últimos 14% pagan de manera diaria lo que permite a los colaboradores tener efectivo a la mano al día.

**Figura 44**

*Otros tipos de prestaciones otorgadas a los colaboradores*

**Además de la remuneración salarial, su empresa otorga...**

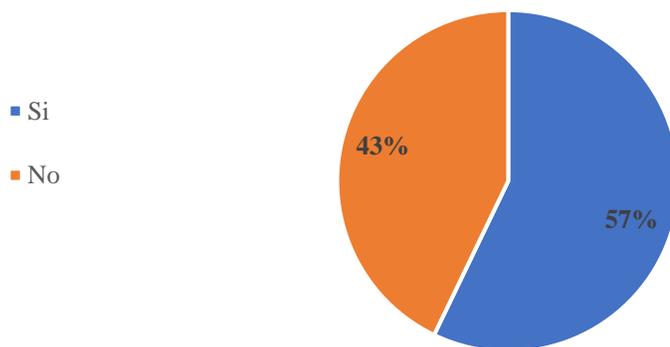


Además de la remuneración salarial, el 22% de los emprendimientos ofrece bonos por productividad, otro 22% otorga el reparto de utilidades, un último 22% realiza el pago de aguinaldos y el 34% restante no otorga otras remuneraciones salariales pues consideran que la empresa aún no cuenta con alguna solvencia económica para pagarlas.

### Figura 45

#### *Préstamos o créditos a los colaboradores*

Su organización, ¿ofrece algún préstamo o créditos a sus colaboradores?

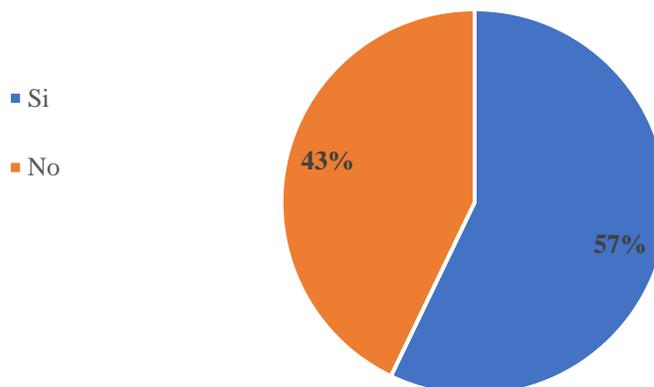


En materia de préstamos o créditos a los colaboradores el 57% de las instituciones además de las remuneraciones ofrecen algún crédito mientras que el 43% no lo hace por no cuentan con un crecimiento orgánico.

**Figura 46**

*Normas o reglas de seguridad en la organización*

**¿Su organización cuenta con normas y/o reglas de seguridad?**

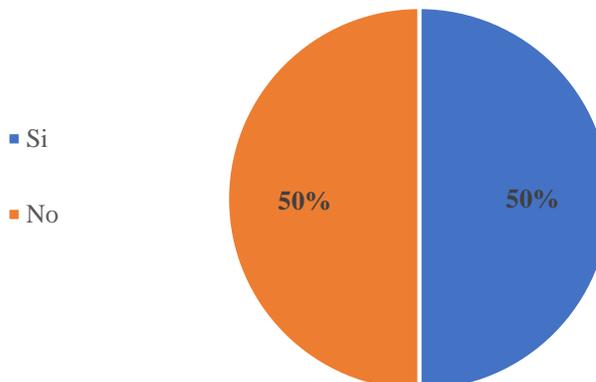


En materia de salud e higiene solo el 57% de los emprendimientos cuentan con reglas de seguridad mientras que el 43% declaró que no cuentan con reglas escritas, pero si conocen cuales son las normas y protocolos que se siguen en su institución.

**Figura 47**

*Capacitaciones sobre seguridad e higiene*

**¿La organización imparte capacitaciones sobre seguridad e higiene?**

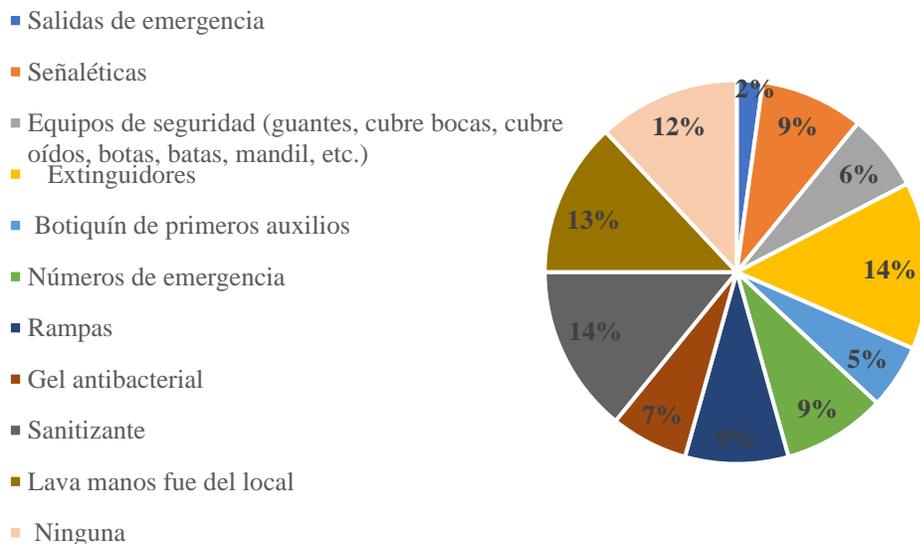


Cabe mencionar que del 100% solo el 50% de las instituciones capacitan a sus colaboradores ya sea ellos mismos o a través de otras instituciones y que dentro de sus empresas el 100% de ellas cuenta con algún elemento de seguridad dentro de las que se encuentran; extinguidores, sanitizante, lava manos fuera del local, ninguna, señaléticas, números de emergencia, rampas, gel antibacterial, equipos de seguridad (guantes, cubre bocas, cubre oídos, botas, batas, mandil, etc.), botiquín de primeros auxilios, salidas de emergencia etc.

**Figura 48**

*Elemento de seguridad en la organización*

**¿Con cuál o cuáles de los siguientes elementos cuenta su organización?**



En el tema de seguridad, se cuestionó a los emprendedores acerca de los elementos de seguridad con lo que cuenta su empresa y estos fueron los resultados:

El 14% de ellos aseguró tener sanitizantes, otro 14% menciona contar con extinguidores. Un 13% cuenta con lava manos fuera del local, un 12% no cuenta con

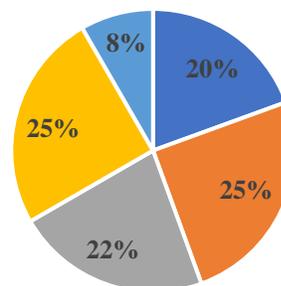
ningún tipo de media de seguridad, mientras que un 9% cuenta con señaléticas, números de emergencia y rampas. Un 7% cuenta con gel antibacterial y un 6% tiene equipos de seguridad como son guantes, cubrebocas, botas, mandiles, etc., un 5% botiquín de primeros auxilios, y solo un 2% cuenta con salidas de emergencia.

**Figura 49**

*Acciones para el mejoramiento de la salud*

**¿Cuáles acciones para el mejoramiento de la salud de los miembros de su organización implementan?**

- Otorgar el equipo adecuado de seguridad al cooperante de la organización
- Verificar que los porten adecuadamente el equipo de seguridad
- Capacitación periódica sobre seguridad e higiene
- Proporcionar un ambiente o clima de trabajo agradable
- Ningunas



Siguiendo con el tema de la seguridad, se cuestionó sobre las acciones del mejoramiento de la salud de los miembros de la organización y estos fueron los resultados:

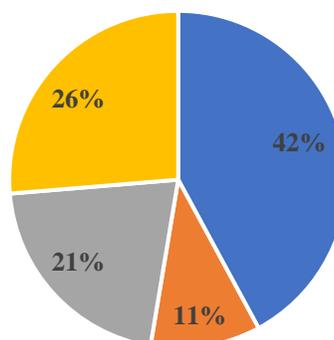
Un 25% proporciona un ambiente de trabajo agradable, otro 25% verifica que se porte adecuadamente el equipo de seguridad, mientras que un 22% brinda capacitación periódica sobre seguridad e higiene. Un 20% otorga el equipo de seguridad adecuado al colaborador, mientras que el 8% no realiza ninguna acción para el mejoramiento de la salud.

**Figura 50**

*Acciones para el mejoramiento de la salud*

**¿Cuáles acciones ha implementado la organización para el mejoramiento de la salud de los habitantes de la comunidad?**

- Carteles informativos sobre alguna enfermedad en específica.
- Capacitaciones o talleres sobre temas de interés en salud.
- Participación en campañas de salud
- Ninguna



Por la parte del compromiso con la sociedad, se cuestionó a los emprendimientos sobre las acciones para el mejoramiento de la salud en los habitantes de la comunidad y los resultados fueron los siguientes:

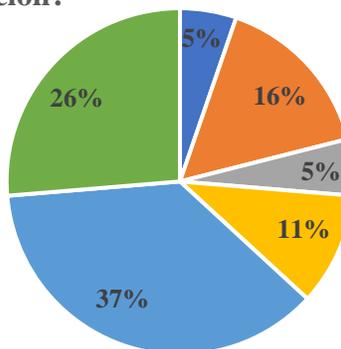
El 42% afirma realizar carteles informativos sobre alguna enfermedad específica. El 21% participa en campañas en pro de la salud, un 11% brinda capacitaciones o talleres sobre temas de interés en materia de salud. Sorpresivamente un 26% afirma no realizar ninguna acción.

**Figura 51**

*Actividades de participación social*

**En los últimos 5 años, ¿en cuál o cuáles de las actividades de participación local se ha involucrado tu organización?**

- Construcción de un espacio publico
- Rehabilitación de un espacio publico
- Talleres ecológicos
- Organizar colectas para una causa
- Donativos en especie o dinero a una causa
- Ninguna



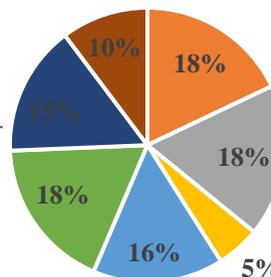
Se cuestionó acerca de la participación del emprendimiento en actividades locales. El 37% afirma haber realizado donativos en especie o dinero a una causa específica. El 16% ha participado en la rehabilitación de un espacio público, un 11% ha organizado colectas para una causa. Un 5% ha construido espacios públicos mientras que otro 5% realizó talleres ecológicos. Sorpresivamente, un 26% afirma no haber realizado ninguna actividad de participación social.

**Figura 52**

*Acciones sociales en las que ha participado*

**En cuál de las siguientes acciones ha participado en los últimos 5 años su organización**

- Promover la deforestación para que la localidad incremente la producción
- Promover el uso de biofertilizantes, bioinsecticidad,
- Ha asistido o promovido en alguna campaña de reforestación
- Promover el uso de fertilizantes, insecticida para mejorar el cultivo
- Promueve el cultivo de temporal o rotación
- Participar en asistencia o capacitaciones en temporadas de quemadas
- Promover la práctica de separación de residuos
- Ninguna



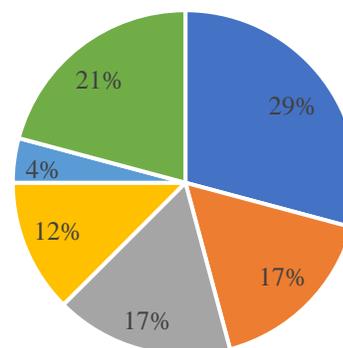
Partiendo de la pregunta anterior, se les volvió a cuestionar sobre las acciones en las que han participado en los últimos cinco años y un 18% afirma participar en asistencia o capacitaciones en temporada de quemadas, asistir o promover campañas de reforestación y promover el uso de biofertilizantes y bio insecticidas. Un 16% promueve el cultivo temporal o de rotación, un 5% promueve el uso de insecticidas para mejorar el cultivo y un 10% afirma no realizar ninguna tarea.

**Figura 53**

*Mejoramiento a los proveedores y colaboradores de la organización*

**En los últimos años, ¿cómo ha mejorado el crecimiento de sus proveedores y colaboradores de la organización?**

- Rehabilitaron o mejoraron su vivienda
- Adquirieron algún predio para la construcción de una vivienda
- Construyeron una vivienda en algún predio que ya tenían
- Ya tenían la vivienda solo la amueblaron
- Ya contaban con la vivienda solo adquirieron y/o rehabilitaron servicios básicos
- Ninguna



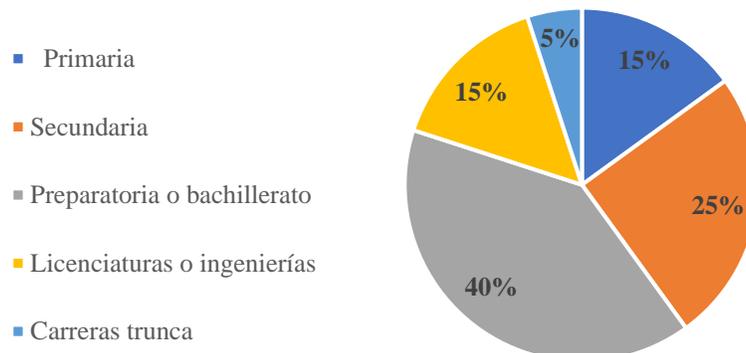
En el tema del crecimiento de proveedores y colaboradores se obtuvieron los siguientes resultados:

El 29% dieron rehabilitación a su vivienda. Un 17% afirma haber adquirido un predio para la construcción de su vivienda o bien, construyeron una vivienda en algún predio que ya tenían. Un 14% afirma haber amueblado su vivienda y un 4% dieron rehabilitación a los servicios básicos de la misma. Mientras que un 21% afirmó no haber tenido ningún tipo de crecimiento.

**Figura 54**

*Último grado de estudios de los hijos de los colaboradores*

**¿Cuál es el último grado de estudios de los hijos de sus colaboradores?**



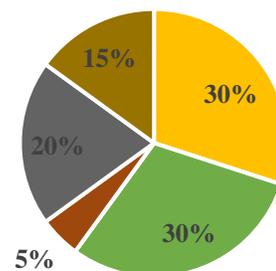
En el tema de educación se preguntó acerca del grado de estudios de los hijos de los colaboradores y el 40% menciona que el máximo grado de estudios es preparatorio o bachillerato, un 25% afirman que sus hijos cuentan con secundaria terminada, mientras que un 15% cuentan con hijos con licenciatura o primaria culminada y únicamente un 5% cuentan con hijos con carreras universitarias trucas.

**Figura 55**

*Aportación del Emprendimiento a la educación*

**¿De cuál forma o formas considera que su organización aporta a la educación?**

- Otorgan becas a los hijos de los colaboradores
- Solo otorgan becas a las hijas de los trabajadores con altos promedios, como estímulo de promoción hacia los demás.
- No otorga estímulos académicos
- No otorga estímulos académicos por que la empresa está comenzando y/o todavía no es sustentable en ese ámbito
- No otorga becas porque considera que el estímulo salarial es suficiente.
- Contrata a estudiantes y da la oportunidad de que estudien y trabajen
- En las comunidades reparte útiles escolares
- Realiza donativos escolares a las escuelas
- Promovemos la alfabetización de los adultos
- Ninguna



Al cuestionar sobre la forma en la que la organización aporta a la educación, estos fueron los resultados:

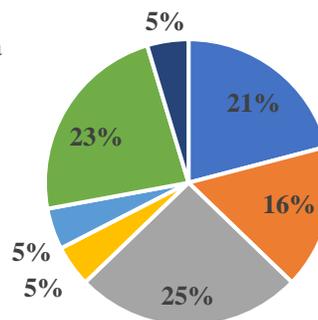
El 30% afirma no otorgar estímulos debido a que la empresa es de reciente creación. Otro 30% afirma contratar estudiantes y les brinda la oportunidad de continuar con sus estudios. Un 20% promueve la alfabetización de los adultos. Un 5% realiza donativos escolares y un 15% no realiza ninguna acción.

**Figura 56**

*Promoción de la cultura en la región*

**¿De qué manera promueve la cultura de la región?**

- Participa en las ferias comunales o locales o patronales.
- Aporta apoyo económico o en especies para su realización de algún evento cultural.
- Participa en expo-ferias para dar a conocer los productos de la región
- Busca la categoría de Denominación de Origen para realzar la calidad del producto.
- Otorga capacitaciones o talleres de los usos y costumbre de la región.
- Orienta a sus clientes a que conozcan la labor de elaboración de los productos.
- Ninguna.



En materia de cultura, al cuestionar sobre la manera en que ellos la promueven se obtuvieron los siguientes resultados:

El 25% participa en expo ferias para dar a conocer los productos de la región. Un 23% orienta a sus clientes a que conozcan la labor de elaboración de los productos. Un 21% participa en ferias comunales o locales mientras que un 16% realiza apoyo económico o en especie para la realización del evento cultural. Un 5% otorga capacitaciones o talleres de los usos y costumbres de la región mientras que otro 5% busca la denominación de origen para realzar la calidad del producto y un último 5% afirma no promover la manera de ninguna manera.



## CAPÍTULO CINCO

### Discusión, Conclusiones y Recomendaciones

El Tren Maya es un megaproyecto del gobierno federal mexicano para el transporte de personas y carga por las regiones de la Riviera Maya en la península de Yucatán. Pretende traer consigo una derrama económica importante en la región ocasionada por el arribo de turistas a la zona. Las estaciones y paraderos de los circuitos serán la piedra angular de nuevos centros de actividad económica y comercial, centrados en las comunidades locales y sus actividades, por esto, el crecimiento urbano y comercial alrededor de las estaciones será gestionado a través de las llamadas comunidades sustentables y proyectos de renovación y reordenamiento urbano planeados en conjunto con las autoridades locales en pro del beneficio de los habitantes (Secretaría de Turismo, 2020). Escárcega es un punto central dentro del proyecto Tren Maya y es considerado como el corazón del Tren pues ahí convergen el Tramo 1 que va de Palenque, Chiapas a Escárcega, Campeche; el tramo 2 de Escárcega a Calkiní, Campeche, y el tramo 7 que comprende de Bacalar, Quintana Roo a Escárcega, Campeche. (SECRETARÍA DE TURISMO, 2019).

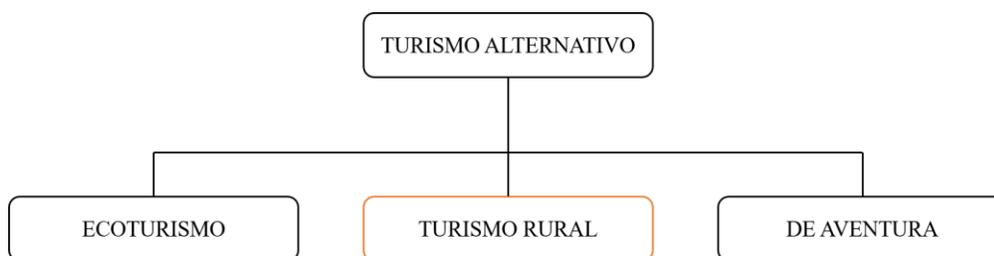
## MODELO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Una oportunidad de negocio es el momento oportuno para llevar a cabo una idea empresarial y obtener ganancias con ello. En los últimos años, en México, se han gestado múltiples oportunidades de negocio que son aplicables a diferentes regiones del país. Analizando el contexto Escarceguense, y tomando como apalancamiento los beneficios que traerá consigo el proyecto Tren Maya, existe una oportunidad de negocio impresionante en la región y es encaminada al turismo rural.

El turismo rural se encuentra dentro del conocido “turismo alternativo, el cual tiene que ver con el desarrollo físico, mental, social y espiritual del ser humano” (Torres Fernández et al., 2013) y es definido como “los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven, con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales” (SEMARNAT, 2008).

### Figura 57

*Esquema del turismo alternativo.*



Fuente: elaboración propia

En el plano local, Escárcega cuenta con atractivos turísticos conocidos por los pobladores como son: “la ruta de los cenotes; Cenote Azul, Los Patos y Cenote K41, el



Jardín Botánico del Centro de Investigación y Transferencia de Tecnología Forestal “El Tormento”, Ferias Agrícolas y Ganaderas e Infraestructura hotelera” (Secretaría de Turismo, 2020), además de contar con atractivos estacionales como son las ferias de artesanías y caravanas culturales, eventos patrocinados por el H. Ayuntamiento, asimismo ofrece una variada gastronomía y una alta cultura apícola, agrícola y ganadera, enriquecida con plantaciones maderables y frutales, beneficio del proyecto Sembrando Vida, es por ello que esta primera fase se enfoca específicamente en el turismo rural.

La OMT define al turismo rural como “un tipo de actividad turística en el que la experiencia del visitante está relacionada con un amplio espectro de productos vinculados, por lo general, con las actividades de naturaleza, agricultura, formas de vida y las culturas rurales”(“UNWTO Recomm. Tour. Rural Dev. – A Guid. to Mak. Tour. an Eff. Tool Rural Dev.,” 2020), por su parte (Ortiz, 2008) lo define como “aquella actividad turística realizada en el espacio rural, compuesta por una oferta integrada al ocio, dirigida a una demanda cuya motivación es el contacto con el entorno autóctono y una interrelación con la sociedad local”, por lo tanto, este tipo de actividades se desarrolla en lugares no urbanos con una baja densidad demográfica, paisajes naturales y sociedades con formas de vida tradicionales, así mismo, en las definiciones “se pueden identificar tres elementos distintivos que involucran a una esfera campesina; en primer lugar, el turismo es un ingreso complementario integrado a su lógica económica, en segundo lugar, la cultura rural es el elemento fundamental del producto turístico y, por último, la integración en la comunidad rural y participación en su dinámica por parte del visitante, es decir, una relación intercultural” (Ortiz, 2008).



En México, el turismo rural “es incipiente y marginal y recibe pocos apoyos en comparación con otros tipos de turismo” (Sánchez & Valverde, 2007), sin embargo, para las zonas en donde se realiza, proporciona importantes beneficios socioeconómicos a corto y largo plazo como lo menciona (AMIWASI, 2018):

- Creación de empleos adicionales.
- Diversificación de las fuentes de ingreso.
- Promoción y protección de la cultura local.
- Reducción de la pobreza.
- Aumento del orgullo local.
- Valorización de la equidad.
- Autonomía de la comunidad respecto a las grandes ciudades.

Debido a estos beneficios, al potencial presente en la localidad de Escárcega para desarrollar este tipo de turismo y apalancándose de los beneficios que traerá consigo el proyecto Tren Maya, se pretende crear una Asociación Civil cuyo objeto social sea la creación del vínculo entre el emprendedor y el turismo emergente del Tren Maya con la finalidad de conocer cuáles son los beneficios que pueden ofrecer, ya que, a pesar de que Escárcega es uno de los municipios más grandes del Estado, no posee atractivos turísticos para desarrollar el turismo convencional, sin embargo, es un lugar perfecto para desarrollar turismo rural en el que se beneficien los emprendimientos identificados (véase la tabla 5), por ende, se desarrolló la siguiente propuesta de Emprendimiento Social como estrategia de integración al proyecto Tren Maya.

**Tabla 6***Emprendimientos en la localidad de Escárcega*

<b>Número</b>	<b>Nombre del E.S.</b>	<b>Inicio de operaciones</b>	<b>Nombre del responsable</b>
1	Borrego industrializado de Escárcega El Borrego Inquieto SC de RL de CV	Octubre de 2007	MVZ Lucio Torres Villegas.
2	Producter Centenario Maquinaria	Marzo de 2019	C. Salvador Nah Jiménez.
3	Unión de Jicameros	2010	C- José del Carmen Canul.
4	Palmira	2005	Lic. María Magdalena López Campos.
5	Gran Bretaña	2011	Lic. José Manuel Rodríguez.
6	Ecobaak Artesanías en Cuerno de Toro	2007	Lic. Gladiola del Carmen Hernández Job.
7	Turismo Ejidal Silvituc	2012	C. Faustino García Rodríguez.
8	Ki'ixquelem (Rostro Pequeño: maya)	2013	Biólogo Luis Rivera Jaramillo.
9	Bovinocultores y sus Derivados Familiares Zárate SPR de RI	1962	C. Gustavo Zarate Calleja.
10	El Sembradío SC de RL de CV	2013	Lic. Julio Cesar Cambrano Hernández.
11	Integradoras de Carpinteros de Escárcega.	2006	Br. Pricila Gustamante Mendoza.
12	Apícola Milena	2000	Lic. Leopoldo García Mendoza.
13	Doña O	15 de mayo de 2004	Mtra. Orelly Priego Valenzuela.
14	A.R.I.C. Frigorífico de Campeche R.L.	1977	Ing. Domingo Mortera Montiel.

Fuente: elaboración propia

Como parte de las formas de emprendimiento social, se incluye la propuesta de una organización que lleve por nombre Econocer Escárcega A.C. la cual pretender ser una asociación civil cuyo objetivo principal es vincular a los emprendimientos sociales existentes y otros tipos de emprendimiento emergentes a los beneficios del Tren Maya. Su nombre es una composición de las palabras “Ecosistema” y “Conocer” cuyo



significado en conjunto es el *conocimiento del ecosistema rural y urbano*, se constituye como Asociación Civil debido a que “pretende ser una entidad privada sin ánimo de lucro”(INDESOL, 2009) que persigue un fin común en pro del beneficio de la localidad y realizará tareas como son:

- Creación de una red de zonas turísticas para la promoción y difusión de los emprendimientos hacia los visitantes nacionales y extranjeros.
- Capacitación, asesoría administrativa relacionada a su emprendimiento y creación de proyectos de mejora de acuerdo a la necesidad del emprendimiento.
- Integración al proyecto Tren Maya por medio de acuerdos o convenios con las autoridades competentes de manera que se les de difusión a los productos o servicios ofertados por los mismos, así como también, se les proporcionen espacios en zonas de alta concurrencia turística.

A continuación, se presenta el modelo Lean Canva de Econocer Escárcega A.C.:

**Tabla 7**

*Modelo Lean Canva de Econocer Escárcega A.C.*

<b>PROBLEMA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>	<b>PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA</b>	<b>VENTAJA ESPECIAL</b>	<b>SEGMENTO DE CLIENTES</b>
<p>La localidad de Escárcega no cuenta con una cultura turística y por tanto no existe difusión ni vinculación de los emprendimientos hacia dicho sector.</p> <p>Escárcega no posee suficientes atractivos turísticos para desarrollar actividades de turismo convencional</p>	<p>Creación de una red se zonas de turismo Rural.</p> <p>Vinculación de los emprendimientos al proyecto Tren Maya</p> <p><b>METRICAS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Captación de empresas e instituciones interesadas en la vinculación al proyecto Tren Maya.</li><li>-Actividad empresarial más recurrente.</li><li>-Proyectos Vinculados.</li></ul>	<p>Econocer Escárcega A.C. es una Asociación Civil cuyo objeto principal es la vinculación de los emprendimientos sociales existentes y otros tipos de emprendimiento emergentes a los beneficios del Tren Maya.</p>	<p>Organización pionera en la localidad en ofrecer este tipo de servicios.</p> <p><b>CANALES</b></p> <p>Canales directos.</p>	<p>El segmento de clientes son todos los emprendimientos e instituciones que puedan ofrecer valor para realizar turismo rural.</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <p>Econocer Escárcega A.C. posee una estructura de costes relativamente básica, basada principalmente en papelería, computador, acceso a internet y viáticos.</p>			<p><b>FLUJO DE INGRESOS</b></p> <p>El flujo de ingresos de la Asociación Civil se basará en aportaciones voluntarias de los socios, patrocinios, donaciones de terceras personas, así como apoyos gubernamentales.</p>	

Fuente: elaboración propia



**Segmento de clientes:** los emprendimientos e instituciones de la localidad de Escárcega que ofrezcan valor para realizar turismo rural.

**Problema:** En la localidad de Escárcega no existe una cultura turística y por tanto existe una poca, casi nula difusión y vinculación de los emprendimientos y productos o servicios de los mismos hacia dicho sector, lo que ocasiona que haya muy poco desarrollo económico en la localidad.

Escárcega, pese a ser uno de los municipios con más extensión del Estado, no posee suficientes atractivos como para desarrollar actividades de turismo convencional.

**Proposición de valor única:** Econocer Escárcega A.C. pretende ser una asociación civil cuyo objetivo principal es vincular a los emprendimientos sociales existentes y otros tipos de emprendimiento emergentes a los beneficios del Tren Maya creando una red de zonas turísticas para la promoción y difusión de los emprendimientos hacia los visitantes nacionales y extranjeros, otorgando capacitación, asesoría administrativa relacionada a su emprendimiento y creando proyectos de mejora de acuerdo a la necesidad del emprendimiento.

**Solución:** 1) Es una Asociación Civil sin ánimo de lucro que busca la creación de una red de zonas turísticas para la promoción y difusión de los emprendimientos hacia los visitantes nacionales y extranjeros. 2) Otorga capacitación, asesoría administrativa y creación de proyectos de mejora de acuerdo a la necesidad del emprendimiento y 3) busca la vinculación de los emprendimientos al proyecto Tren Maya mediante acuerdos o convenios con las autoridades competentes de manera que se les de difusión a los



productos o servicios ofertados por los mismos, así como también, se les proporcionen espacios en zonas de alta concurrencia turística.

**Canales:** los canales de comunicación serán en un primer momento directos, es decir, sería una comunicación del tipo cara a cara. Una vez consolidada la empresa se optará por canales indirectos para llegar a más usuarios.

**Flujo de ingresos:** el flujo de ingresos de la Asociación Civil, pretender ser aportaciones voluntarias de los socios, patrocinios, donaciones de terceras personas interesadas y apoyos gubernamentales.

**Estructura de Coste:** Econocer Escárcega posee una estructura de costes relativamente sencilla basada principalmente en papelería, computador, acceso a internet y viáticos.

**Métricas Clave:** 1) Captación de empresas e instituciones interesadas en la vinculación al proyecto Tren Maya, 2) Actividad empresarial más recurrente, 3) proyectos vinculados.

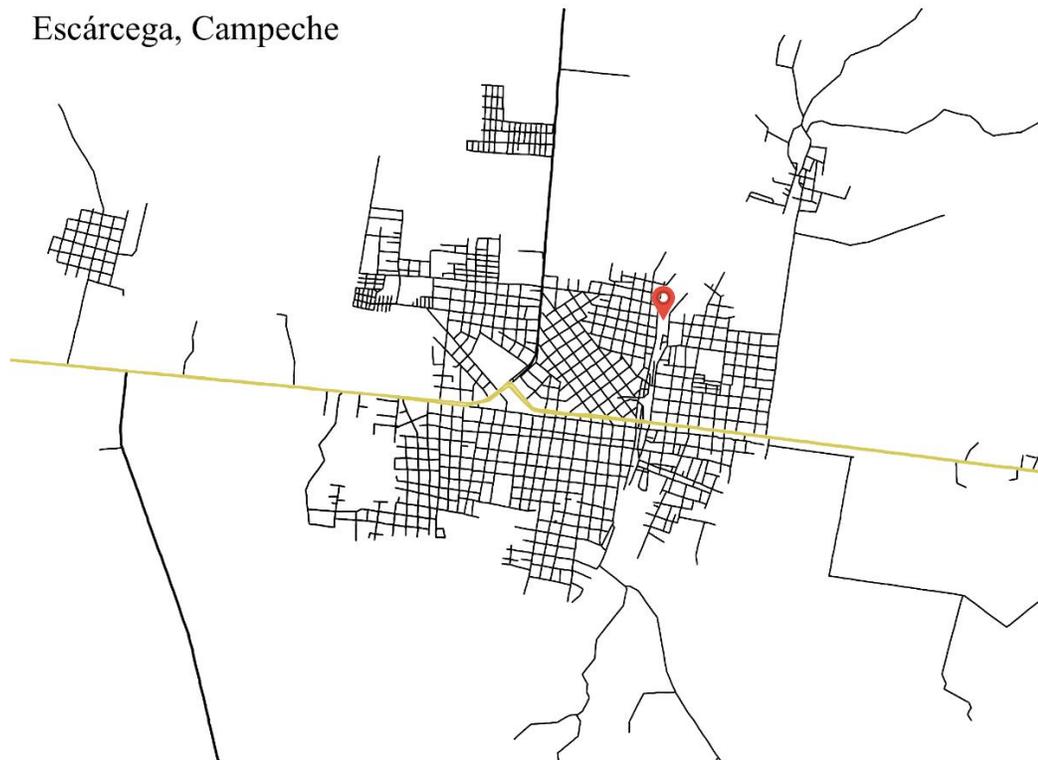
**Ventaja Especial:** Organización pionera en la localidad en ofrecer este tipo de servicios.

“Cada año llegan a la zona alrededor de 17 millones de turistas, dejando una fuerte derrama económica y creando empleos formales que impulsan el desarrollo económico de las localidades.” (SECRETARÍA DE TURISMO & FONATUR, 2020) y aunque más del 80% se concentra en la zona de Cancún-Riviera Maya, el proyecto Tren Maya busca distribuir a todo el turismo a diferentes zonas que por otro medio tendrían difícil acceso.

“La estación Escárcega pretende ubicarse en terreros del Ferrocarril del Istmo de Tehuantepec a un costado de la arrocera (véase figura 58). La demanda principal será de carácter social y logístico” (Secretaría de Turismo, 2020).

### Figura 58

*Ubicación geográfica de la Estación Escárcega del proyecto Tren Maya*



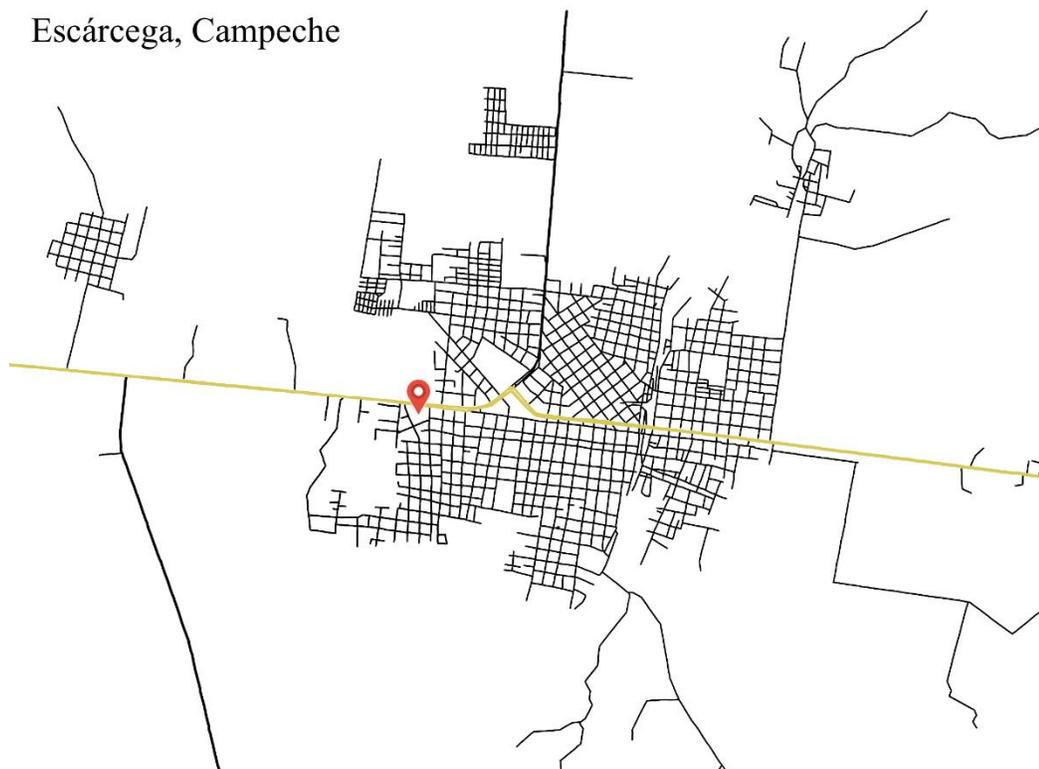
Uno de los principales objetivos de Econocer Escárcega A.C. es la creación de una red de zonas turísticas para la promoción y difusión de los emprendimientos para los turistas nacionales y extranjeros, así como la integración de los mismos por medio de acuerdos o convenios con las autoridades competentes de manera que se les de difusión a los productos o servicios ofertados por los mismos y se les proporcionen espacios en zonas de alta concurrencia turística.

Para cumplir con el primer objetivo, se precisa ubicar geográficamente los emprendimientos, con el fin de crear una ruta por medio de la cual los turistas interesados puedan ubicarlos y ubicarse para tener más acceso a los mismos.

El primero de los emprendimientos es el Borrego Industrializado de Escárcega, El Borrego Inquieto S.C. de R.L. de C.V. y se ubica en la Av. Solidaridad entre Calle 67 y 69.

### **Figura 59**

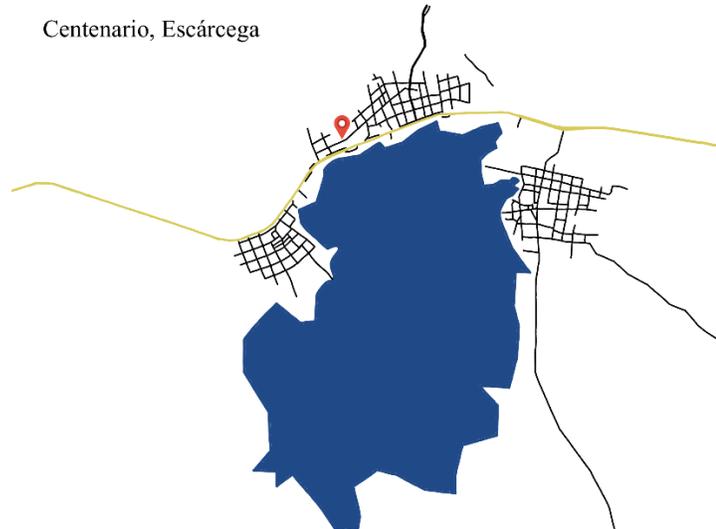
*Ubicación geográfica de El Borrego Industrializado*



El segundo es Producter Centenario Maquinaria ubicado en el ejido Centenario en Escárcega Campeche.

**Figura 60**

*Ubicación geográfica de Producter Centenario Maquinaria*



El tercero de ellos se encuentra en el Ej. Km. 36, en Escárcega, Campeche y se encuentra como Unión de Jicameros.

**Figura 61**

*Ubicación geográfica de Unión de Jicameros*

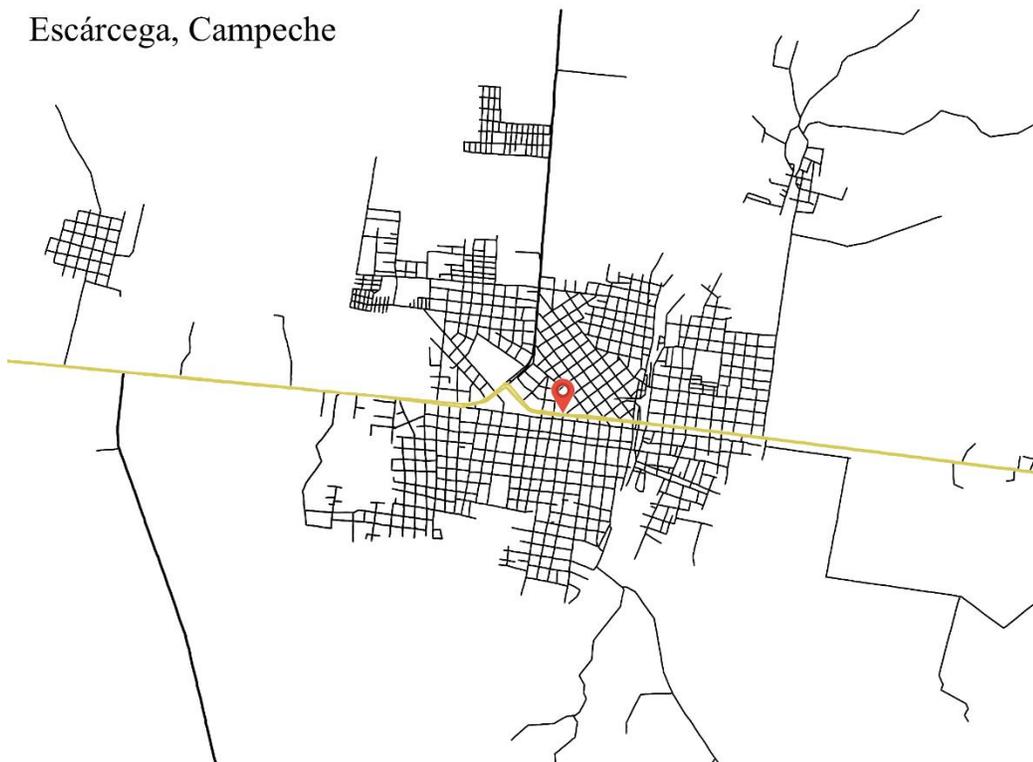


El cuarto emprendimiento es Palmira, ubicado en Av. Justo Sierra Méndez #104, Revolución, Escárcega Campeche.

**Figura 62**

*Ubicación geográfica de quesos Palmira*

Escárcega, Campeche

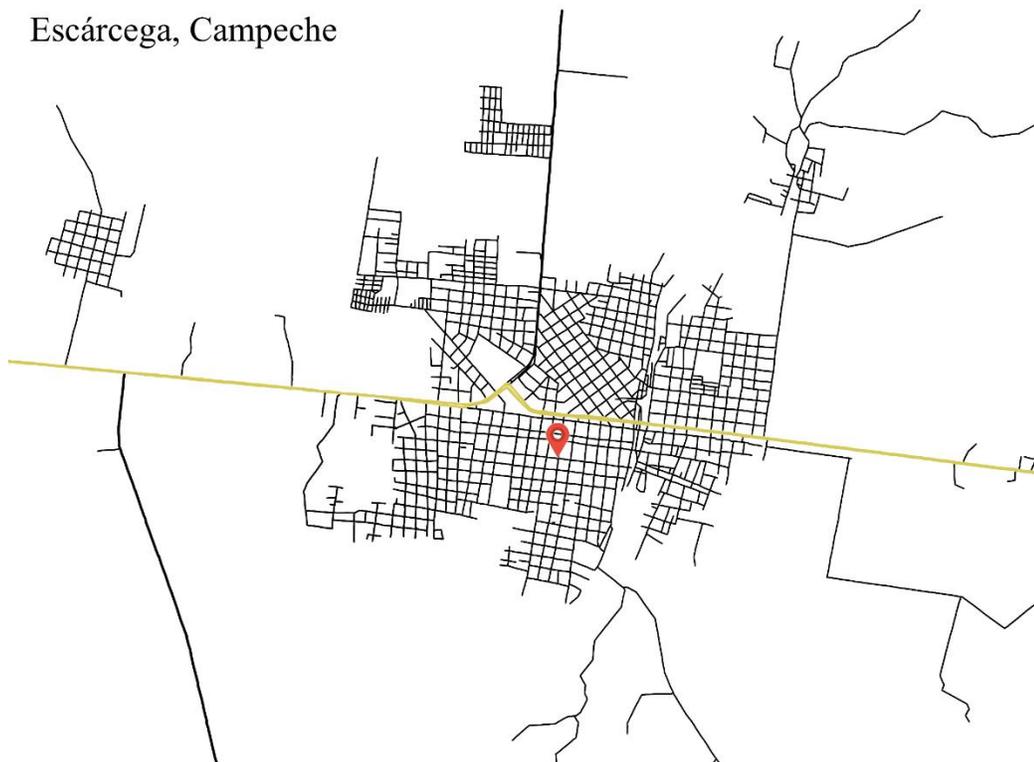


El quinto emprendimiento es Quesos La Bretaña ubicada en Calle 24 esquina con Calle 45, Colonia Centro, Escárcega, Campeche.

**Figura 63**

*Ubicación geográfica de Quesos La Breña*

Escárcega, Campeche

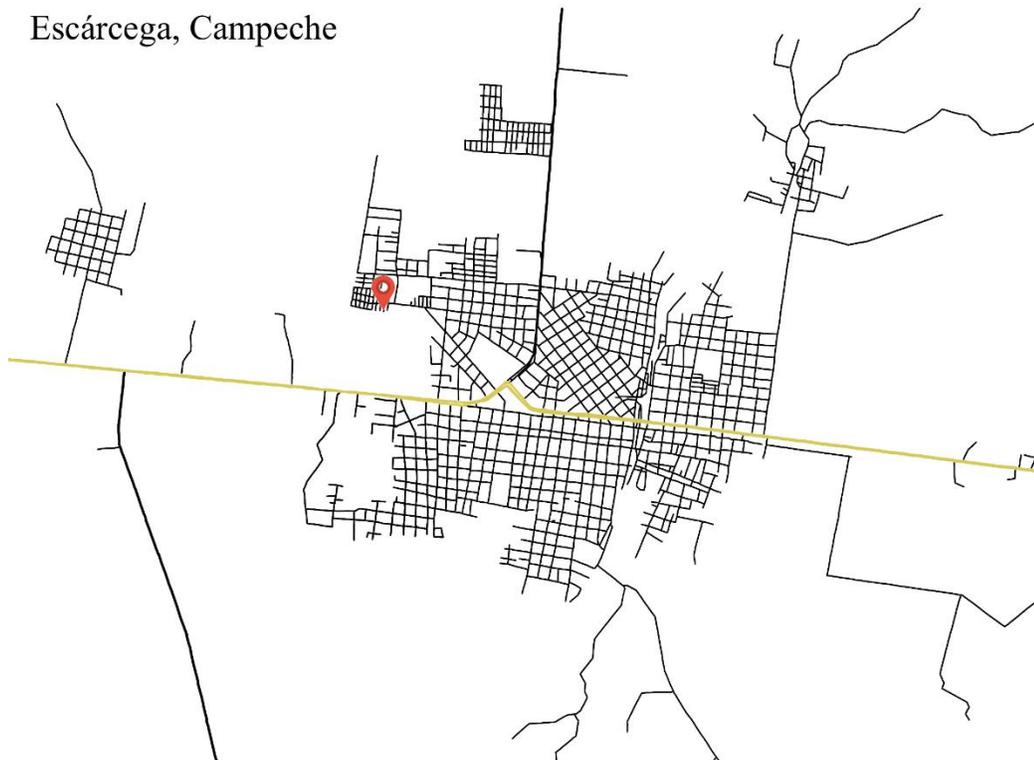


El sexto emprendimiento es Ecobaak Artesanías en Cuerno de Toro, ubicado en Fraccionamiento Fundadores, Calle Lic. Carlos Salinas de Gortari, Escárcega, Campeche.

**Figura 64**

Ubicación geográfica de Ecobaak

Escárcega, Campeche

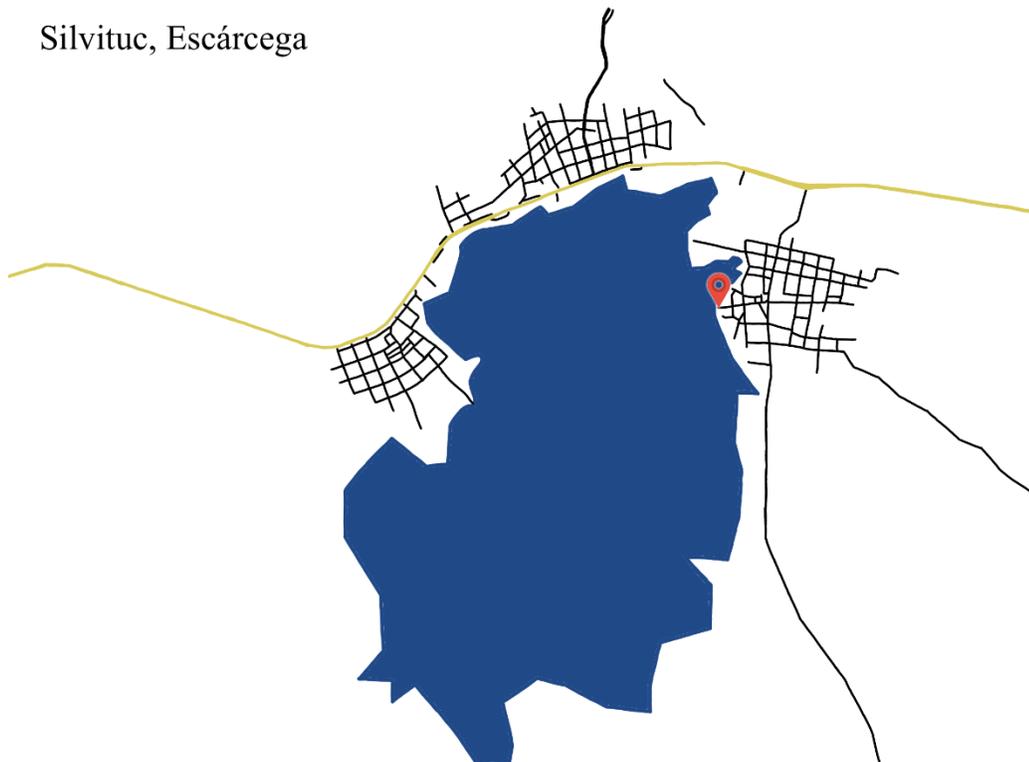


El séptimo de los emprendimientos es Turismo Ejidal Silvituc ubicado en la Localidad de Silvituc, Escárcega Campeche.

**Figura 65**

Ubicación geográfica de Turismo Ejidal Silvituc

Silvituc, Escárcega

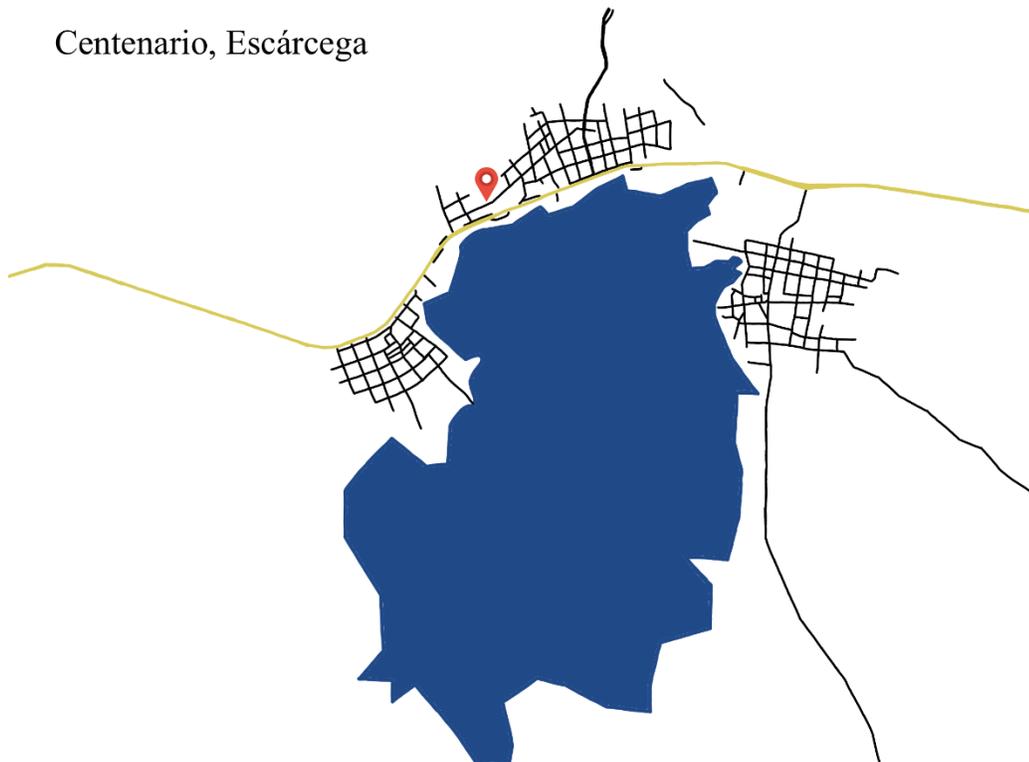


El octavo emprendimiento es Ki'ixquelem (Rostro Pequeño) ubicado en Centenario, Escárcega, Campeche.

**Figura 66**

*Ubicación geográfica de Ki'ixquelem*

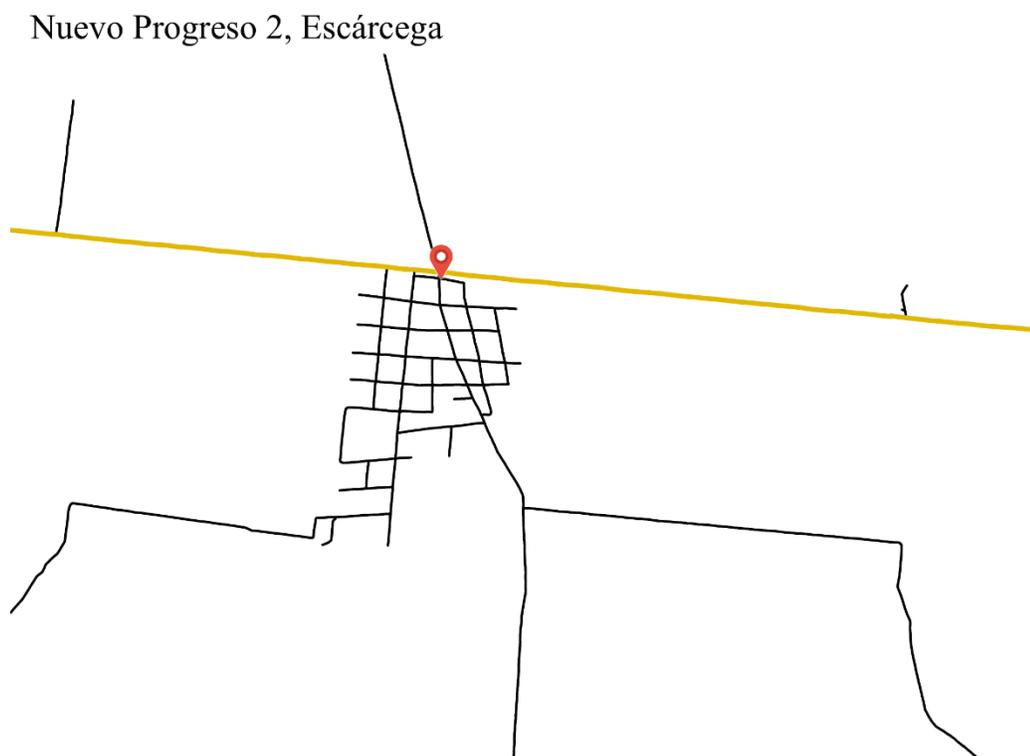
Centenario, Escárcega



El noveno emprendimiento es Bovinocultores y sus Derivados Familiares Zárate SPR de RI. Ubicado en Nuevo Progreso 2, Escárcega, Campeche.

**Figura 67**

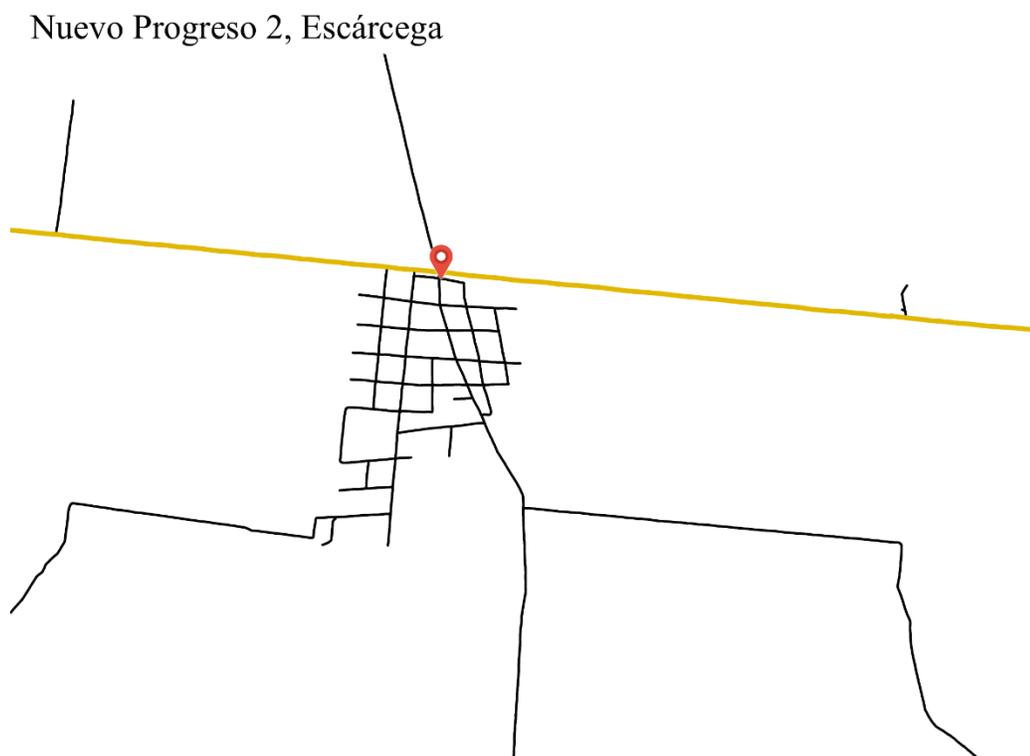
*Ubicación geográfica de Bovinocultores y sus derivados*



El décimo emprendimiento es El Sembradío SC de RL de CV igualmente ubicado en Nuevo Progreso 2, Escárcega, Campeche.

**Figura 68**

*Ubicación geográfica de El Sembradío SC de RL de CV*

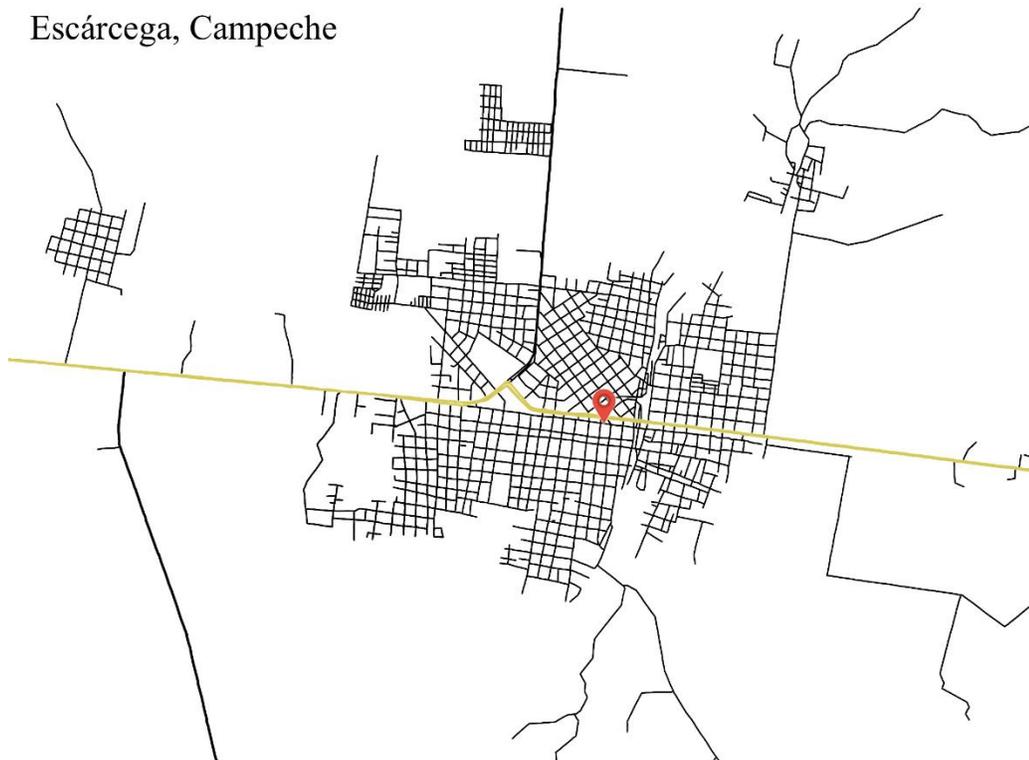


El onceavo emprendimiento es Integradoras de Carpinteros de Escárcega, ubicados sobre la Calle Héctor Pérez Martínez, en la colonia Morelos, Escárcega, Campeche.

**Figura 69**

*Ubicación geográfica de Integradoras de Carpinteros de Escárcega*

Escárcega, Campeche

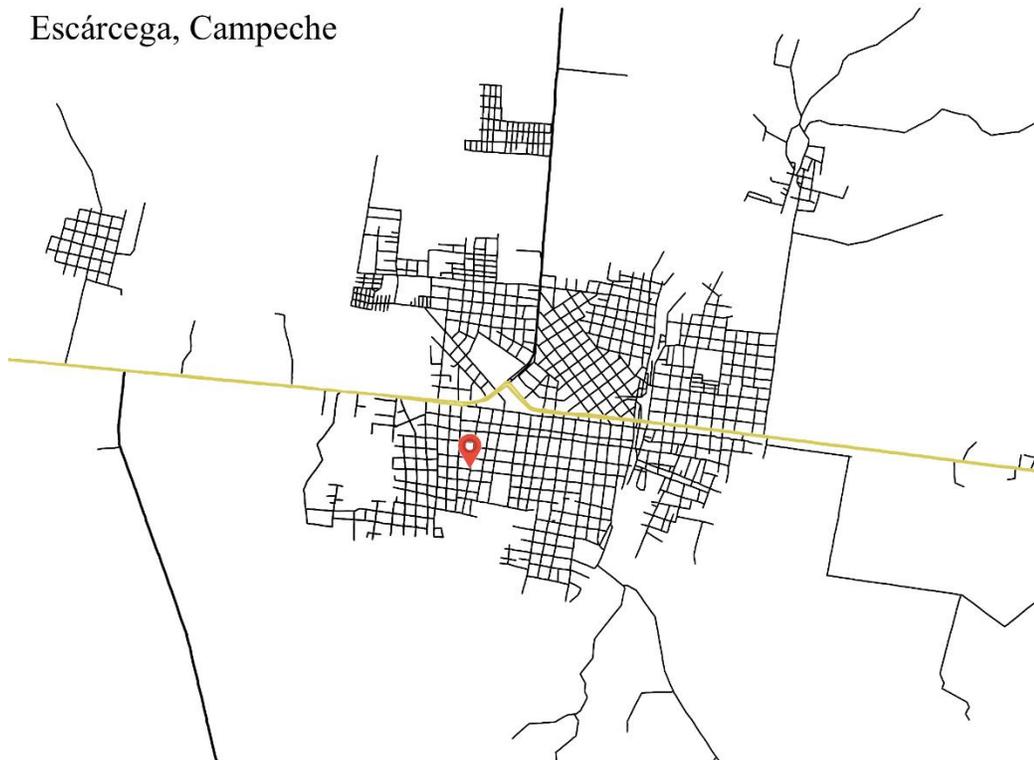


El doceavo emprendimiento es Apícola Milena, ubicada en calle 61 entre 20 y 22, colonia Unidad, Esfuerzo y Trabajo II, Escárcega Campeche.

**Figura 70**

*Ubicación geográfica de Apícola Milena*

Escárcega, Campeche

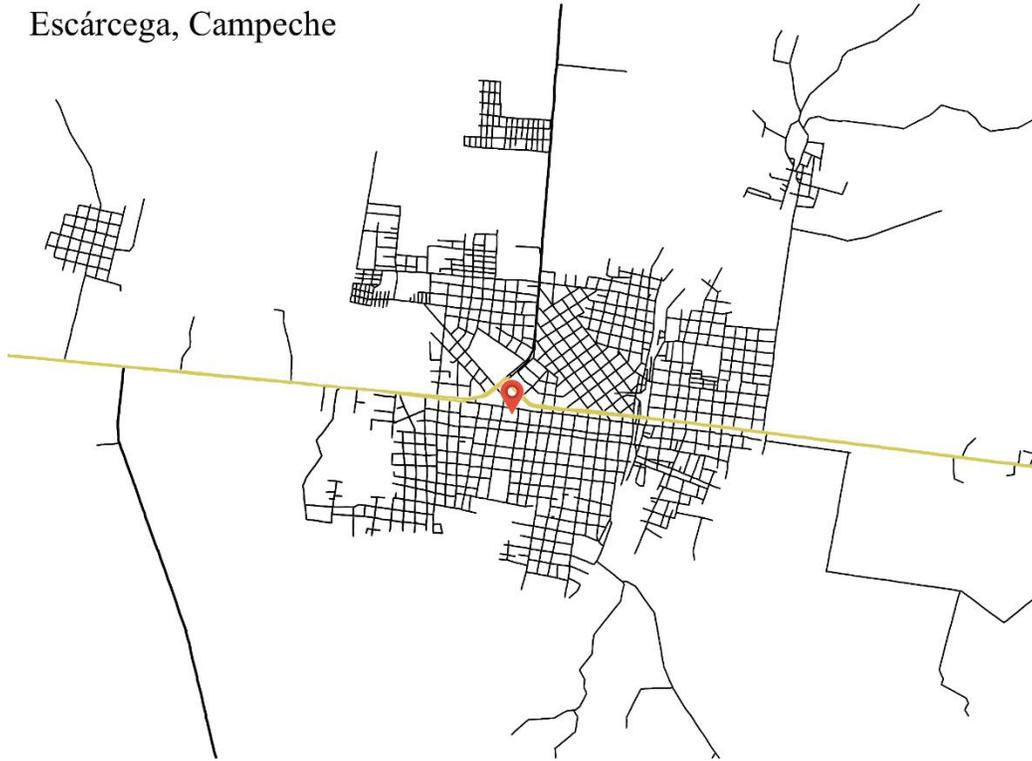


Y el treceavo emprendimiento es Doña O, ubicado en Calle Héctor Pérez Martínez entre calle 55 y 53 Col. Unidad Esfuerzo y Trabajo II, Escárcega, Campeche.

**Figura 71**

*Ubicación geográfica de Doña O*

Escárcega, Campeche



Una vez ubicados geográficamente los emprendimientos será necesario tener un primer contacto con ellos de manera que se les pueda presentar Econocer Escárcega A.C., los beneficios de éste para su emprendimiento y conocer el objeto social de la asociación. En este primer contacto será necesario identificar si al emprendedor le interesa participar en el proyecto de vinculación al Tren Maya, para de esta forma, comenzar a realizar planes de trabajo.

Confirmado el interés de los emprendedores en la vinculación, serán necesario crear un plan de visitas cuyo objetivo sea conocer las ideas de los emprendedores, sus inquietudes y así proponer actividades en conjunto con sus ideas para lograr una



integración más exitosa al proyecto Tren Maya; de igual forma, esta colaboración los hará sentir escuchados y partícipes de dicha integración.

Concluido el plan de visitas y con toda la información recabada durante las mismas, el siguiente paso es la creación de un plan de trabajo que se adapte a la necesidad del emprendimiento.

A continuación, se enuncian algunas actividades que pueden realizarse según cada tipo de emprendimiento para lograr una correcta vinculación al proyecto Tren Maya;

**Tabla 8**

*Actividades a realizar de acuerdo al tipo de emprendimiento*

Actividad	Emprendimiento
- Traducción del menú tanto de platillos o productos, así como de precios.	-Borrego Industrializado de Escárcega. -Unión de Jicameros. -Palmira -Gran Bretaña. -Ecobaak. -Integradoras de Carpinteros de Escárcega. -Apícola Milena. -Doña O.
- Creación de un cartel con antecedentes del emprendimiento.	-Borrego Industrializado de Escárcega. -Producter Centenario. -Unión de Jicameros.



- 
- Palmira.
  - Gran Bretaña.
  - Ecobaak.
  - Ki'ixquelem.
  - El Sembradío.
  - Integradoras de Carpinteros.
  - Apícola Milena.
  - Doña O.
  - Creación de un menú/catálogo temático relacionado con el Tren Maya.
    - Unión de Jicameros.
    - Palmira.
    - Gran Bretaña.
    - Turismo Ejidal Silvituc.
    - Ecobaak.
    - Ki'ixquelem.
    - El Sembradío.
    - Apícola Milena.
    - Doña O.
  - Creación de un recorrido turístico por las instalaciones del emprendimiento en donde se brinde información.
    - Unión de Jicameros.
    - Palmira.
    - Gran Bretaña.
    - Ecobaak.
    - Bovinocultores y sus derivados.
    - El sembradío.
    - Integradoras de Carpinteros.
    - Apícola Milena.
    - Doña O.
-



- 
- Creación de una ruta turística por la localidad.
  - Borrego Industrializado de Escárcega.
  - Palmira.
  - Gran Bretaña.
  - Ecobaak.
  - Turismo Ejidal Silvituc.
  - Integradoras de Carpinteros.
  - Doña O.
- 

Cada una de las actividades antes descritas y las posibles implementaciones en los emprendimientos es una propuesta modificable y adaptable según la necesidad de cada emprendedor. El verdadero valor dentro de lo propuesto está en la vinculación al Proyecto Tren Maya, los beneficios que puedan obtener de él y la disminución de los índices de pobreza y marginalidad de la región con el paso del tiempo y, sobre todo, el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la localidad.

Es por eso que se tomó al Emprendimiento Social como Estrategia de vinculación al Proyecto Tren Maya en la Localidad de Escárcega.



## ANEXO I

La siguiente tabla muestra la población total de los emprendimientos sociales que han recibido algún tipo de apoyo según el directorio del INAES.

**Tabla 9**

*Población total de emprendimientos sociales*

<b>Periodo</b>	<b>Municipio</b>	<b>Nombre del beneficiario</b>	<b>Actividad Productiva</b>
<b>o Año</b>			
2015	ESCARCEGA	ABEJAS REINAS DEL	Apicultura




---

TROPICO S.P.R. DE R.L.

2015	ESCARCEGA	CHARKUTERIA KABELI	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS FRESCOS PARA CONSUMO INMEDIATO
2015	ESCARCEGA	EL BORREGO INQUIETO	CONGELACIÓN DE GUIOS Y OTROS ALIMENTOS PREPARADOS
2015	ESCARCEGA	EL PORVENIR	Explotación de ovinos
2015	ESCARCEGA	GANADERIA LA PROVIDENCIA	Explotación de ovinos
2015	ESCARCEGA	MONTECRISTO	Apicultura
2016	ESCARCEGA	99 OVEJAS	Explotación de ovinos
2016	ESCARCEGA	Agroproductores de sinaparo	Explotación de ovinos
2016	ESCARCEGA	BORREGO INDUSTRIALIZADO DE ESCARCEGA EL BORREGO INQUIETO SC	Comercio al por mayor de carnes rojas

---




---

DE RL DE CV

2016	ESCARCEGA	EL BORREGO INQUIETO	Comercio al por mayor de carnes rojas
2016	ESCARCEGA	PRODUCTORES DE GANADO OVINO	Explotación de ovinos
2017	ESCARCEGA	AGRONEGOCIOS OVINOCULTORES ZINAPARO	Explotación de ovinos
2017	ESCARCEGA	Barbacoas zapatas	CORTE Y EMPACADO DE CARNE DE GANADO, AVES Y OTROS ANIMALES COMESTIBLES
2017	ESCARCEGA	BORREGO INDUSTRIALIZADO DE ESCARCEGA EL BORREGO INQUIETO SC DE RL DE CV	Comercio al por mayor de carnes rojas
2017	ESCARCEGA	BORREGO	Comercio al por mayor de carnes rojas

---

---

INDUSTRIALIZADO DE

ESCARCEGA EL

BORREGO INQUIETO SC

DE RL DE CV

2017 ESCARCEGA BORREGO CORTE Y EMPACADO DE CARNE DE GANADO, AVES Y

INDUSTRIALIZADO DE

OTROS ANIMALES COMESTIBLES

ESCARCEGA EL

BORREGO INQUIETO, SC

DE RL DE CV

2017 ESCARCEGA EL CEDRO Explotación de ovinos

2017 ESCARCEGA EL GÜERO Y LOS TRES Explotación de ovinos

GALLOS

2017 ESCARCEGA EL PORVENIR Explotación de ovinos

2017 ESCARCEGA EL PORVENIR Explotación de ovinos

2017 ESCARCEGA EL TIGRE Explotación de ovinos

---




---

2017	ESCARCEGA	GRUPO LAS CHAMPITAS	EXPLOTACIÓN DE GALLINAS PARA LA PRODUCCIÓN DE HUEVO PARA PLATO
2017	ESCARCEGA	JABINAL	Apicultura
2017	ESCARCEGA	LA ILUSION	Explotación de ovinos
2017	ESCARCEGA	LAS COLMENAS	Apicultura
2017	ESCARCEGA	LAS GALLINAS DE HUEVO DE ORO	EXPLOTACIÓN DE GALLINAS PARA LA PRODUCCIÓN DE HUEVO PARA PLATO
2017	ESCARCEGA	los Aguilares	Explotación de ovinos
2017	ESCARCEGA	LOS JULIOS	Apicultura
2017	ESCARCEGA	LOS NARANJOS	Apicultura
2017	ESCARCEGA	MONTECRISTO	Apicultura
2018	ESCARCEGA	AGUILAR	Elaboración de tortillas de maíz y molienda de nixtamal
2018	ESCARCEGA	Barbacoa zapatas	CORTE Y EMPACADO DE CARNE DE GANADO, AVES Y OTROS ANIMALES COMESTIBLES
2018	ESCARCEGA	BARBACOAS ZAPATAS	CORTE Y EMPACADO DE CARNE DE GANADO, AVES Y

---

---

OTROS ANIMALES COMESTIBLES

2018	ESCARCEGA	DIVISION DE ABEJAS	Apicultura
2018	ESCARCEGA	El güero y los tres gallos	Explotación de ovinos
2018	ESCARCEGA	EL GÜERO Y LOS TRES GALLOS	Explotación de ovinos
2018	ESCARCEGA	EL GÜERO Y LOS TRES GALLOS	Explotación de ovinos
2018	ESCARCEGA	EL PORVENIR	Explotación de ovinos
2018	ESCARCEGA	EL PORVENIR	Explotación de ovinos
2018	ESCARCEGA	EL PORVENIR	Explotación de ovinos
2018	ESCARCEGA	EL PORVENIR	Explotación de ovinos
2018	ESCARCEGA	LA AGUADA	Explotación de ovinos
2018	ESCARCEGA	LA ILUSION	Explotación de ovinos
2018	ESCARCEGA	LOS MANZANOS	Explotación de ovinos

---



---

2018	ESCARCEGA	LOS VENADOS	Explotación de ovinos
2019	ESCARCEGA	BARBACOAS ZAPATAS	

---



## REFERENCIAS

ACADEM. (2011, June 2). *Oportunidades de negocio en México*.

<https://www.100negocios.com/oportunidades-de-negocio-en-mexico>

Alter, K. (2007). CSR in Small Businesses. *Business & Society*, 152(4), 666–673.

AMIWASI. (2018). *Beneficios del turismo en la comunidad*. 3.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial

entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*,

30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>

Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). Measuring performance in social enterprises.

*Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149–165.

<https://doi.org/10.1177/0899764009351111>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos*

*sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica* (G. Giannoni, C. Pasquetti, & R. Cruz (Eds.)). Planeta.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gestión-efectiva-de-emprendimientos-sociales-Lecciones-extraídas-de-empresas-y-organizaciones-de-la-sociedad-civil-en-Iberoamérica.pdf>

Bojórquez, A., J. Morua-Ramírez, Flores Novelo, A. (2020). Tren Maya , Innovacion



Social y Capacidades Emprendedoras Indígenas. *VIII Congreso Virtual*

*Internacional Transformación e Innovación En Las Organizaciones, diciembre,*  
475–490.

Bornstein, D. (2007). *How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford University Press, Inc.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=f-](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=f-rQCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=How+to+change+the+world:+Social+entrepreneurs+and+the+power+of+new+ideas,+Oxford+University+Press,+Oxford.&ots=UNnbd4YS_d&sig=wr3sJ_zHhTk7pM2IShPrSGZ-u1Q#v=onepage&q&f=false)

[rQCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=How+to+change+the+world:+Social+entrepreneurs+and+the+power+of+new+ideas,+Oxford+University+Press,+Oxford.&ots=UNnbd4YS\\_d&sig=wr3sJ\\_zHhTk7pM2IShPrSGZ-u1Q#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=f-rQCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=How+to+change+the+world:+Social+entrepreneurs+and+the+power+of+new+ideas,+Oxford+University+Press,+Oxford.&ots=UNnbd4YS_d&sig=wr3sJ_zHhTk7pM2IShPrSGZ-u1Q#v=onepage&q&f=false)

Bosma, N., Hill, S., Kelley, D., Guerrero, M., Schott, T., & Ionescu-Somers, A. (2021).

GEM Global Entrepreneurship Monitor 2020/2021. In *GEM Global*

*Entrepreneurship Monitor*. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20202021-global-report>

Brazeal, D. V., & Herbert, T. T. (1999). The Genesis of Entrepreneurship.

*Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 29–46.

<https://doi.org/10.1177/104225879902300303>

Casas, J., Repullo, J. R., & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de

investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos

[The survey as a research technique. Preparation of questionnaires and treatment

data statistic]. *Atención Primaria*, 31(8), 527–538. <https://n9.cl/8c9ru>

Castro, M. A. A. B., García, M. L. S., & Adame, M. E. C. (2015). Hacia una

comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *Suma de Negocios*,



6(13), 98–107. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.009>

Cavazos-Arroyo, J., & Giuliani, A. C. (2017). Escalabilidad: concepto, características y retos desde el emprendimiento comercial y social. *Cuadernos Del CIMBAGE*, (19), 27–41. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46251257003>

Chablé-Can, E., Gurri, F. D., Molina, D. O. R., & Schmook, B. (2007). Fuentes de ingreso y empoderamiento de las mujeres campesinas en el municipio de Calakmul, Campeche. *Política y Cultura*, 28, 71–95.

CONEVAL. (2018). *Glosario*.

<https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Glosario.aspx>

CONEVAL. (2020a). Informe de pobreza y evaluación 2020. Campeche. In *Informe de pobreza y evaluación en el estado de Puebla 2020*.

[https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Informes\\_de\\_pobreza\\_y\\_evaluacion\\_2018\\_Documentos/Informe\\_México\\_2018.pdf](https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Informes_de_pobreza_y_evaluacion_2018_Documentos/Informe_México_2018.pdf)

CONEVAL. (2020b). *Pobreza en México*. Medición de La Pobreza.

<https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/PobrezaInicio.aspx>

CONEVAL. (2020c). *Pobreza en México*.

<https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/PobrezaInicio.aspx>

Cortés, F. (1979). *Redalyc. Consideraciones sobre la marginación, la marginalidad, marginalidad económica y exclusión social*.

Curto Grau, M. (2012). Los Emprendedores Sociales: Innovación al Servicio del Cambio Social. *Cuadernos de La Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad de La*



*Empresa y Gobierno Corporativo*, 13, 24. [http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno\\_13\\_tcm5-75666.pdf](http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno_13_tcm5-75666.pdf)

Dees, J. G. (1998). The Meaning of Social Resources. *Journal of Educational Sociology*, 13(9), 560. <https://doi.org/10.2307/2261721>

Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact: New thinking. *Stanford Social Innovation Review*, 1, 24–32.  
<https://doi.org/10.48558/cnnz-7276>

Drayton, B. (2011). Ashoka's Theory of Change. *SSRN Electronic Journal*.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.980092>

Egade Business School. (2021, June 8). *Estudio GEM: México requiere reforzar las políticas públicas de fomento al emprendimiento*. EGADE Business School.  
<https://egade.tec.mx/es/blog/estudio-gem-mexico-requiere-reforzar-las-politicas-publicas-de-fomento-al-emprendimiento>

Espínola Verdín, V., & Torres González, L. A. (2020). Análisis cualitativo de modelos de negocio para el emprendimiento social. *Entreciencias: Diálogos En La Sociedad Del Conocimiento*, 8(22).  
<https://doi.org/10.22201/ENESL.20078064E.2020.22.75431>

European Commission. (2015). The Social Business Initiative of the European Commission. In *“La iniciativa de emprendimiento social de la Comisión Europea.”*  
[https://www.cambridge.org/core/product/identifiier/CBO9781107415324A009/type/book\\_part](https://www.cambridge.org/core/product/identifiier/CBO9781107415324A009/type/book_part)



- Ferreto Gutiérrez, E., Lafuente, E., & Leiva Bonilla, J. C. (2018). Capital humano y factores sociológicos como determinantes del emprendimiento. *Tec Empresarial*, 12(3), 43–49. <https://doi.org/10.18845/te.v12i3.3937>
- Franco Pedraza, P. (2016). La definición del emprendimiento social. Algunos elementos conceptuales para el debate. *Revista Finnova*, 2(3), 45–55. <https://doi.org/10.23850/24629758.564>
- Grassl, W. (2012). Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 37–60.
- Guerrero, M. (2016). La investigación cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.7>
- Guzmán Mosqueda, J. (2019). *Técnicas de Investigación de Campo. Unidades de Apoyo para el Aprendizaje*. <https://uapa.cuaieed.unam.mx/sites/default/files/minisite/static/0fec888-6a3f-4b31-b704-a2d94e3eed72/U000308176506/index.html>
- Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Dávila, M. A. (2008). Emprendimiento social – revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105–125. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70055-x](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70055-x)
- Hamilton, R. T., & Harper, D. A. (1994). The Entrepreneur in Theory and Practice. *Journal of Economic Studies*, 21(6), 3–18. <https://doi.org/10.1108/01443589410071391>
- Hernán, C., Campo, G., Julián, É., & Albarracín, G. (2008). Modelo de Emprendimiento en Red – MER . Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes



empresariales. *Revista Latinoamericana de Administración*, 40, 13–31.

INDESOL. (2009). *Manual de asociaciones civiles* (p. 22).

INEGI. (2019). *Esperanza de vida de los negocios en México*. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>

INEGI. (2020). *Diversidad. Campeche*.

<https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/camp/poblacion/diversidad.aspx?tema=me&e=04>

Lagos Landaeta, B. S., & Lagos Landaeta, V. N. (2017). *Modelo de negocio para emprendimientos sociales en Chile*. Universidad del Bío-Bío.

Marín, A., & Rivera, I. (2015). Revisión teórica y propuesta de estudio sobre el emprendimiento social y la innovación tecnológica. *Acta Universitaria*, 24(55), 48–58. <https://doi.org/10.15174/au.2014.708>

McMillan, I. (2003, May 19). *Social Entrepreneurs : Playing the Role of Change Agents in Society*. K@W. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/social-entrepreneurs-playing-the-role-of-change-agents-in-society/>

Montano, J. (2019). *Pobreza: características, causas, consecuencias, tipos, soluciones - Lifeder*. <https://www.lifeder.com/causas-consecuencias-pobreza/>

Moreira, P., & Urriolagoitia, L. (2011). El Emprendimiento social. *Revista Española Del Tercer Sector*, 17, 17–40.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3652377>

Moreno Tapia, J. (2014). Tipos de Investigación. *DIVULGARE Boletín Científico de La*



*Escuela Superior de Actopan*, 1(1), 4–7. <https://doi.org/10.29057/esa.v1i1.1580>

Moyano Castillejo, L. E. (2015). *Plan de negocios*.

[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=j7wtDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=definicion+de+plan+de+negocios&ots=\\_awVkEoCvt&sig=OBHqPorf-dWAFEtUfs28LJe0BfY#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=j7wtDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=definicion+de+plan+de+negocios&ots=_awVkEoCvt&sig=OBHqPorf-dWAFEtUfs28LJe0BfY#v=onepage&q&f=false)

Mulgan, G. (2019). *Social Innovation: How Societies Find the Power to Change*. In *Social Innovation*. Policy Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvs89dd3>

Ortega Hoyos, A. J., & Marín Verhelst, K. (2019). La innovación social como herramienta para la transformación social de comunidades rurales. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 57, 87–99. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n57a7>

Ortiz, H. T. (2008). *Redalyc. Turismo rural y campesinado, una aproximación social desde la ecología, la cultura y la economía*.

Pareja Cano, B., Bajo Sanjuán, A., & Fernández Fernández, J. L. (2015). Las escuelas del emprendimiento social: una triple propuesta teórica para enfocar su estudio. *Revista Icade. Revista de Las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 0(94), 67. <https://doi.org/10.14422/icade.i94.y2015.003>

Pérez Briceño, J., Jiménez Pereira, S., & Gómez Cabrera, O. (2017). Emprendimiento social: una aproximación teórica-práctica. *Dominio de Las Ciencias*, 3(3 mon), 3-18–18.

Romero, M., & Valdez, Z. (2016). Introduction to the special issue: intersectionality and entrepreneurship. *Ethnic and Racial Studies*, 39(9), 1553–1565. <https://doi.org/10.1080/01419870.2016.1171374>



Sánchez Espada, J., Martín López, S., Bel Durán, P., & Lejarriaga Pérez de las Vacas,

G. (2018). Educación y formación en emprendimiento social: características y creación de valor social sostenible en proyectos de emprendimiento social.

*REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 129, 16–38.

<https://doi.org/10.5209/REVE.62492>

Sánchez, J. P. J., & Valverde, B. R. (2007). Rural tourism as a complement for rural

territorial development in zones indigenous in México [El turismo rural como

complemento al desarrollo territorial rural en zonas indígenas de México]. *Scripta*

*Nova*, 11(April). [https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-35548981498&partnerID=40&md5=7e3b6b97eb9e64268c3534114f425251)

[35548981498&partnerID=40&md5=7e3b6b97eb9e64268c3534114f425251](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-35548981498&partnerID=40&md5=7e3b6b97eb9e64268c3534114f425251)

Secretaría de Bienestar. (2020, October 8). *Sembrando Vida*.

<https://www.gob.mx/bienestar/prensa/sembrando-vida-es-el-programa-agroforestal-productivo-mas-grande-del-mundo-y-el-mas-importante-generator-de-empleos-en-el-pais>

Secretaría de Turismo. (2020). Tren Maya beneficios al turismo del sureste. In

*Secretaría de turismo*. Secretaría de Turismo, Fonatur.

Secretaría de Turismo. (2021). *Vinculación Social*. Gobierno de México.

<https://www.trenmaya.gob.mx/vinculacion-social/>

SECRETARÍA DE TURISMO. (2019, December 2). *Tren Maya*.

<https://www.trenmaya.gob.mx/>

SECRETARÍA DE TURISMO, & FONATUR. (2020). *Beneficios al turismo del*

*sureste*.



SEMARNAT. (2008). *Compendio de Estadísticas Ambientales*.

[https://apps1.semarnat.gob.mx:8443/dgeia/cd\\_compendio08/compendio\\_2008/compendio2008/10.100.8.236\\_8080/ibi\\_apps/WFServlet43c3.html](https://apps1.semarnat.gob.mx:8443/dgeia/cd_compendio08/compendio_2008/compendio2008/10.100.8.236_8080/ibi_apps/WFServlet43c3.html)

Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161–194. <https://doi.org/10.1002/sej.69>

Sociodemografía, U. P. (n.d.). *Diez Problemas de la Población de Jalisco: 5.1. Principales causas del rezago educativo*.

Tecnológico de Monterrey. (2018). *Emprendimiento Social Innovador*.

<https://doi.org/10.1128/AAC.03728-14>

Terán, E., & Guerrero, A. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Revista Espacios*, 41(7), 7-undefined.

[https://www.researchgate.net/publication/339712808\\_Teorias\\_de\\_emprendimiento\\_revision\\_critica\\_de\\_la\\_literatura\\_y\\_sugerencias\\_para\\_futuras\\_investigaciones](https://www.researchgate.net/publication/339712808_Teorias_de_emprendimiento_revision_critica_de_la_literatura_y_sugerencias_para_futuras_investigaciones)

The Schwab Foundation. (2020). *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship*.

World Economic Forum. <https://www.schwabfound.org/what-is-the-impact>

Torres Fernández, C. D., Zaldívar Martínez, P., & Enriquez García, F. (2013). Turismo Alternativo y Educación. *El Periplo Sustentable*, 24. [www.psus.uaemex.mx](http://www.psus.uaemex.mx)

UNESCO. (2009). Décima reunión del Grupo de Trabajo sobre la Educación para Todos (EPT). *Documento Conceptual Sobre La Marginación*, 1–7.



UNWTO Recommendations on Tourism and Rural Development – A Guide to Making

Tourism an Effective Tool for Rural Development. (2020). *UNWTO*

*Recommendations on Tourism and Rural Development – A Guide to Making*

*Tourism an Effective Tool for Rural Development.*

<https://doi.org/10.18111/9789284422173>

Valdéz Díaz de Villegas, J. A. (2016). Emprendimiento social, una necesidad para abatir la pobreza social. *Memorias Del Congreso de Investigación Sobre El Tercer Sector*, 748.

Valencia, S., Alberto, R., Tanoira, B., Gerardo, F., & Ortega, Á. (2014). Resultados De La Medición Y Análisis De Competencias Emprendedoras Para La Creación De Agroempresas. Experiencia De La Zona Maya De Campeche. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 18(35), 979–991.

Vázquez-Maguirre, M., & Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 37(37), 255–284.

Velázquez Álvarez, L. V., & G., V.-H. J. (2012). La Sustentabilidad como modelo de Desarrollo Responsable y Competitivo. *Ingeniería de Recursos Naturales y Del Ambiente*, 11, 97–107.

Von Bertalanffy, L. (1989). Teoría general de los sistemas: Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones. In *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones* (Issue 65). Fondo de Cultura Económica.

<https://archivosociologico.files.wordpress.com/2010/08/teoria-general-de-los->



sistemas-ludwig-von-bertalanffy.pdf

Waddock, S. A., & Post, J. E. (1991). Social Entrepreneurs and Catalytic Change. *Public*

*Administration Review*, 51(5), 393. <https://doi.org/10.2307/976408>