



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

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

Selene Muñoz Ortega*

Maestra en Ingeniería Económica Financiera. Estudiante del Doctorado en Ciencias Económico Administrativas del Instituto de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. **ORCID** <https://orcid.org/0000-0002-1708-9094>.

Abraham Briones Juárez

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

Información del artículo

Recibido:
09/12/2022

Aceptado:
25/04/2023

Publicado:
21/02/2024

*Autor de correspondencia

mu144359@uaeh.edu.mx

Páginas:

372 - 393

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

DOI <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i46.20464>

Resumen

El gobierno mexicano ha impulsado programas destinados al desarrollo de zonas indígenas a través del turismo de naturaleza, dando lugar a la creación de empresas sociales, las cuales se enfrentan con situaciones adversas que requieren del desarrollo de capacidades empresariales para contrarrestar los embates del dinamismo de un mercado turístico competitivo. Dado que estas empresas tienen la posibilidad de ampliar su capital social a través de las relaciones con otros actores para atraer apoyos y conocimientos, el propósito de esta investigación consiste en determinar las relaciones de la empresa social indígena dedicada al turismo de naturaleza que se ubica en el Valle del Mezquital, una zona del estado de Hidalgo, México, y resaltar las disfuncionalidades generadas en el proceso de transmisión de conocimientos enfocados al desarrollo de capacidades.

Para ello, se utiliza el enfoque de sistemas mediante la metodología de los sistemas suaves, ya que permite un acercamiento holístico para proponer un modelo conceptual sobre el funcionamiento deseable del sistema. Los hallazgos muestran la falta de coordinación entre los actores, el escaso interés con relación al desarrollo de estas capacidades, así como, la casi nula colaboración entre pares; estas cuestiones propician las definiciones raíz y los cambios factibles detectados en el modelo conceptual planteado. Concluimos que la metodología de los sistemas suaves es una herramienta que permite desglosar la complejidad que guarda el capital social indígena y permite identificar aspectos de mejora sobre los aspectos analizados.

Palabras clave:

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

Abstract

The Mexican government has promoted programs to improve the development of indigenous areas through nature tourism; giving rise, to the creation of social enterprises which face adverse situations. This aspect requires the development of business capabilities to counteract the ravages of dynamism of the competitive tourism market. Thus, these companies can have the chance to expand their social capital through relationships with other actors to attract support and knowledge. The research identifies the relationships of indigenous social enterprise dedicated to nature tourism which is located in the Mezquital Valley, an area of Hidalgo State, in Mexico. Moreover, it shows the dysfunctions in the processes of transmission of knowledge which are focused on capabilities development.

For this, we employ the systems approach and the soft systems methodology. This perspective allows us a holistic approach to propose a conceptual model for the desirable functioning of the system. The findings show the lack of coordination between the actors, the little interest in capabilities development, and the almost null collaboration between peers. These issues lead us to define the root cause and the desirable and feasible changes are determined. We conclude that the soft systems methodology is a tool that allows breaking down the complexity of indigenous social capital and allows identifying aspects of improvement on the analyzed aspects.

Keywords:

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

Introducción

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

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

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

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

Antecedentes

Turismo de naturaleza como alternativa de desarrollo indígena

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El capital social como creador de capacidades empresariales

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

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

Tabla 1. Capacidades empresariales

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

Fuente: Construcción con base en (Mayon *et al.*, 2019; Chandler, 1990; De la Cruz, 2008; Graves y Thomas, 2006; Sánchez *et al.*, 2014; Jusoh *et al.*, 2011; Lall 1992).

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

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

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

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

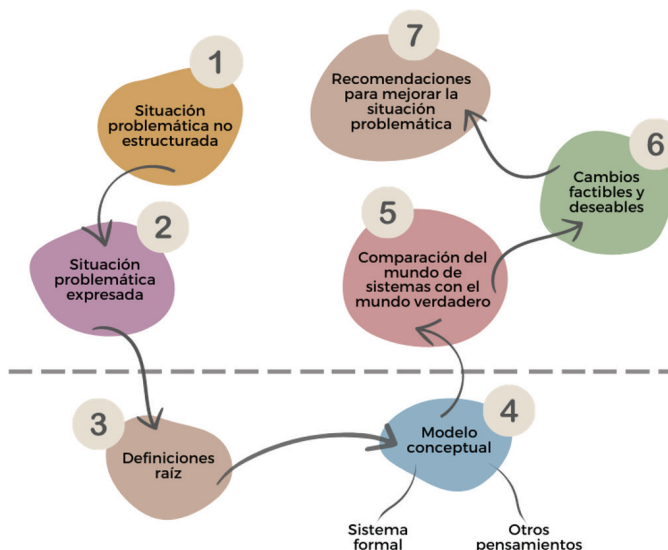
Así, la importancia de la teoría de sistemas recae en su capacidad para entablar analogías entre las ciencias bio-sociales y el comportamiento de sistemas de actividad humana. Para ello se observa el comportamiento de los sistemas sociales adaptativos (Moreno, 2019), que implica la inclusión del contexto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

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

Metodología

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

Figura 1. Metodología de los sistemas suaves de Checkland



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

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

Tabla 2. Métodos MSS empleados

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

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

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

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

Figura 2. Trabajo de campo



Fuente: Fotografías tomadas durante el trabajo de campo.

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

Resultados

Situación problemática no estructurada

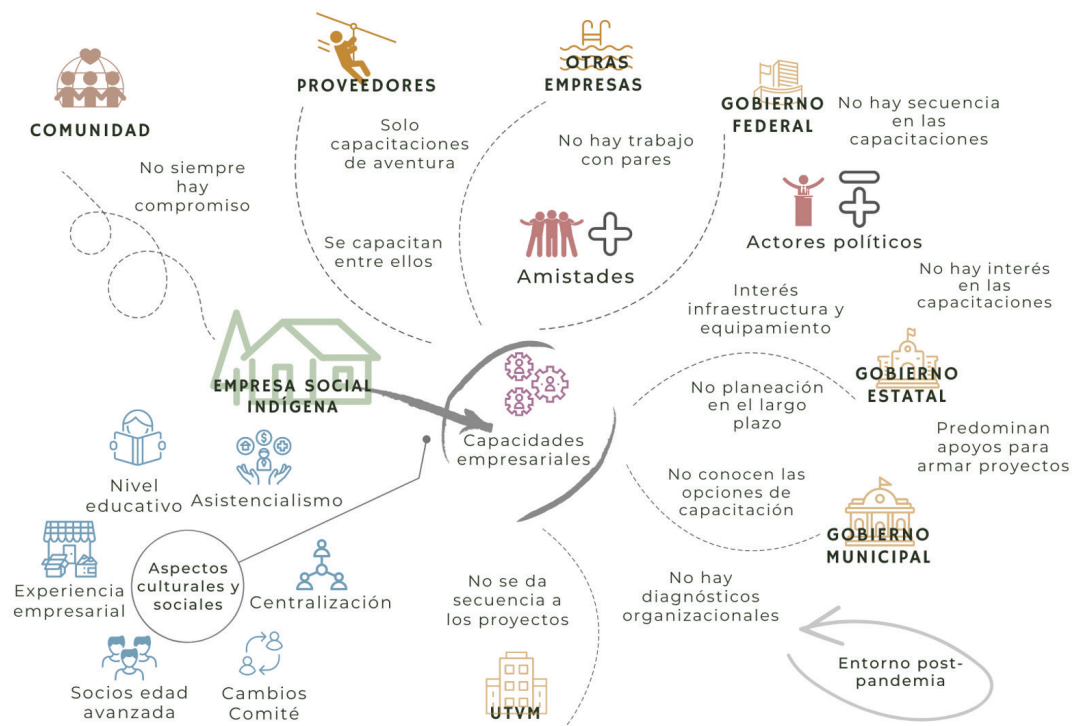
Es una etapa en la que el investigador percibe controversias en una situación específica que demanda atención (Jackson, 2011). Para este trabajo, la situación problemática se detectó a partir del acercamiento del cuerpo académico y estudiantil de la Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital (UTVM)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

Situación problemática expresada

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

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

Figura 3. Visión enriquecida del capital social extracomunitario e intercomunitario



Fuente: Elaboración propia.

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

Sistema social

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

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

Sistema político

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

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

Disfuncionalidades del sistema

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

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

Definiciones raíz de sistemas relevantes

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

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

Actores: son quienes proveen al sistema de conocimientos.

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

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

Figura 4. Transformación principal del sistema



Fuente: Elaboración propia.

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

Tabla 3. Contraste de visiones

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

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

Fuente: Elaboración propia.

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

Ambiente:

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

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

Sistema de diagnóstico a las capacidades

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

Sistema de capacitaciones

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

Sistema concientización

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

Sistema de integración de pares

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

Sistema de desarrollo interno

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

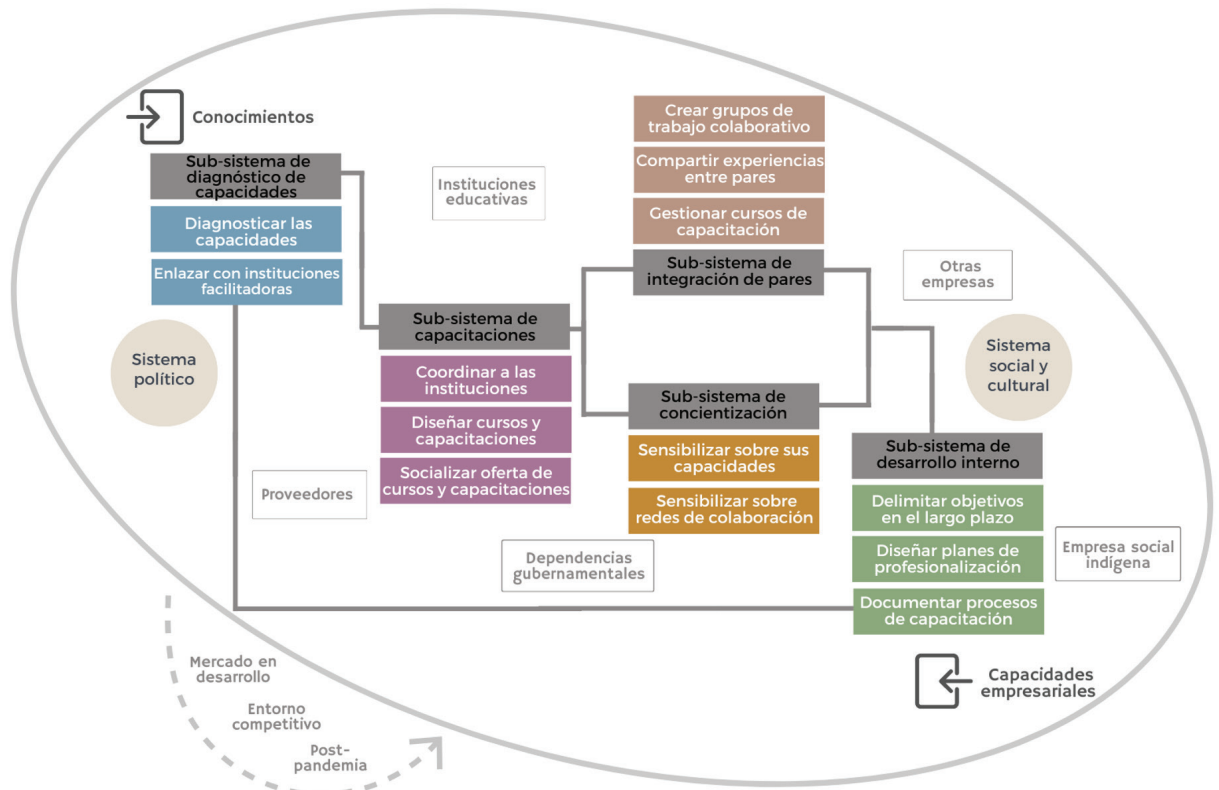
Modelo conceptual

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

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

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

Figura 5. Modelo conceptual para el desarrollo de capacidades empresariales



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

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

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

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

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

Recomendaciones

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

Referencias

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

- Chandler, A. D. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. USA: Harvard University Press.
- Checkland, P. (1994). *La metodología de sistemas suaves en acción*. México: Limusa.
- Checkland, P. (2000). Soft systems methodology: a thirty year retrospective. *Systems Research and Behavioral Science*, 17(1), 11-58. doi: [https://doi.org/10.1002/1099-1743\(200011\)17:1+<::AID-SRES374>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/1099-1743(200011)17:1+<::AID-SRES374>3.0.CO;2-O), [27 de marzo de 2022].
- Checkland, P. & Poulter, J. (2006). *Learning for action: A short definitive account of soft systems methodology and its use for practitioner, teachers, and students*. USA: Wiley.
- Checkland, P., Poulter, J. (2020). Soft systems methodology. En: Reynolds, M., Holwell, S. (eds.) *Systems approaches to making change: A practical guide* (pp. 201-254). London: Springer.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, (94), 95-120.
- Coraggio, J. L. (2011). El papel de la economía social y solidaria en la estrategia de inclusión social. *Decisio*. Disponible en https://www.crefal.org/decisio/images/pdf/decisio_29/decisio29_saber4.pdf, [14 de noviembre de 2021].
- De la Cruz, I. (2008). *Capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de equipo multifuncional en México*. (Tesis de doctorado) Disponible en <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/619489>, [21 de mayo de 2021].
- De Gortari, R. & Santos, M. J. (2016). *Las redes: Herramientas para la competitividad de las empresas rurales en México*. Disponible en: <http://ru.iis.sociales.unam.mx/handle/IIS/5191> [02 de julio de 2021].
- Ezaquias, J. E. (2022). La Gestión del Ecoturismo como Vía de Contribución al Desarrollo Local de Cuando Cubango, Angola. *Ciencias Administrativas*, (20), 107-114. doi: <https://doi.org/10.24215/23143738e107>, [19 de octubre de 2022].
- Fathi, M. R., Maleki, M. H., Koksai, C. D., Yuzbaşıoğlu, N. & Ahmadi, V. (2019). Future Study of Spiritual Tourism based on Cross Impact Matrix and Soft Systems Methodology. *International Journal of Tourism, Culture & Spirituality*, 3(2), 19-41. doi: <https://doi.org/10.22133/ijts.2019.172098.1026>, [12 de junio de 2021].
- Gambarota, D. M., Lorda, M. A. (2017). El turismo como estrategia de desarrollo local. *Revista geográfica Venezolana*, 58(2), 346-359.
- Gavilanes, M. E. O., Alvarado, P. I. R. & Pillaga, R. T. R. (2019). Emprendimiento comunitario con enfoque de género: Un estudio en el cantón Cañar. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 25(4), 148-160.
- Gigch, J. P. Van. (2012). *Teoría general de sistemas*. 3ª. Ed. México: Trillas.

- Graves, C. & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207-224. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00066.x>, [04 de febrero de 2022].
- Huaxia, Z. (2010). Soft systems methodology and 'soft' philosophy of science. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(2), 156-170. doi: <https://doi.org/10.1002/sres.1022>, [17 de junio de 2022].
- Inda, K., Altamirano, S., Fong Reynoso, C. & Alvarez, E. (2019). Capital social en la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades: Un análisis bibliométrico. *Inquietud Empresarial*, 19(1), 63-77. doi: <https://doi.org/10.19053/01211048.9007>, [25 de agosto de 2022].
- INPI (Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas) (30/06/2020). *Lista de beneficiados con apoyos financieros al amparo del PROECI y PROIN, solicitud de transparencia INAE 0065500024820*. Archivo electrónico. Coordinación general de fomento a la economía indígena.
- Jakulin, T. J. (2017). Systems Approach to Tourism: A Methodology for Defining Complex Tourism System. *Organizacija*, 50(3), 208-215. doi: <https://doi.org/10.1515/orga-2017-0015>, [26 de junio der 2022].
- Jackson, M. C. (2011). *Systems thinking: Creative holism for managers*. USA: John Wiley & Sons.
- Jusoh, R., Ziyae, B., Asimiran, S. & Abd Kadir, S. (2011). Entrepreneur Training Needs Analysis: Implications On The Entrepreneurial Skills Needed For Successful Entrepreneurs. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 10(1), 143-148. doi: <https://doi.org/10.19030/iber.v10i1.933>, [23 de abril de 2022].
- Khayame, H. A. & Abdeljawad, M. M. (2020). Systems Thinking in Upstream Social Marketing: Using Soft Systems Methodology to Improve Midwifery Policy in Jordan. *Social Marketing Quarterly*, 26(2), 167-183. doi: <https://doi.org/10.1177/1524500420925810>, [05 de agosto de 2022].
- Kieffer, M. (2019). Turismo rural comunitario en México: Apuntes para futuras investigaciones. *Dimensiones Turísticas*, 3(5), 43-63. doi: <https://doi.org/10.47557/XSNY8857>, [17 de marzo de 2022].
- León Betancourt, A. (1980). La metodología de sistemas y la solución de problemas sociales. *Publicaciones Icesi*, (1), 1-29. Disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/publicaciones_icesi/article/view/772, [13 de octubre de 2021].
- Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World Development*, 20(2), 165-186. doi: [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(92\)90097-F](https://doi.org/10.1016/0305-750X(92)90097-F), [03 de septiembre de 2022].
- López-Guevara, V. M. (2014). *El capital social en las empresas indígenas de turismo. Su análisis y dinamización en la red Expediciones Sierra Norte, México*. (Tesis de doctorado). Disponible en: <http://www.tdx.cat/handle/10803/285295>, [12 de abril de 2022].
- López-Pardo, G. (2013). Políticas gubernamentales para el desarrollo del turismo de naturaleza en comunidades y pueblos indígenas. *Instituto de investigaciones económicas*, (19), 101-109. Disponible en: <http://ru.iiec.unam.mx/2629/1/articulo11.pdf>, [21 de septiembre de 2022].

- López-Pardo, G. & Palomino, B. (2019). *Turismo de naturaleza en comunidades indígenas en México*. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas.
- Luong, T.T., Huynh, V.N. & Kim, E. (2022). A Hybrid Use of Soft Systems Methodology for Developing a Framework of Evidence-Based Teaching for Hospitality and Tourism Instructors in Vietnam. *Systemic Practice and Action Research*. doi: <https://doi.org/10.1007/s11213-022-09609-9>, [29 de agosto de 2022].
- Martínez, V. & Pelegrín, N. (2021). Diversificación de la oferta turística de naturaleza: Canopy en el Paisaje Natural Protegido Hanabanilla-Cuba. *Revista de Ciencias Sociales*. 27(3), 185-200. doi: <https://doi.org/10.31876/rsc.v27i3.36764>, [18 de junio de 2022].
- Mayon, F. B. A., Burgos, A. I. B. & Sánchez, N. V. M. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163, [27 de junio de 2022].
- Moreno, M. E. (2019). Teoría de sistemas sociales e historia: un acercamiento interdisciplinario para la investigación científica. *Relaciones. Estudios de historia y sociedad*, 40(159), 171-192. doi: <https://doi.org/10.24901/rehs.v40i159.425>, [29 de agosto de 2022].
- Navarro Gamboa, M., Vazquez Solís, V., Van't Hooft, A. & Reyes Agüero, J. A. (2019). Participación comunitaria y turismo alternativo en zonas indígenas en el contexto mexicano: Cuatro estudios de caso. *El Periplo Sustentable*, (36), 7-33. doi: 10.36677/elperiplo.v0i36.9081, [18 de octubre de 2022].
- Novani, S., Azis, Y., Aprianingsih, A., Aru, A. P. & Putro, U. S. (2019). Collaboration improvement among batik tourism stakeholders of Surakarta City: a value co-creation process with soft system dynamics methodology. *International Journal of Business Innovation and Research*, 19(3), 385-412. doi: <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2019.100328>, [30 de marzo de 2022].
- Oehmichen Bazan, C. & De la Maza Cabrera, F. (2019). Turismo, pueblos indígenas y patrimonio cultural en México y Chile. *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 17(1), 53-64. doi: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2019.17.004>, [28 de abril de 2022].
- Offerman, T., Stettina, C. & Plaat, A. (2017). *Business capabilities: A systematic literature review and a research agenda*. Trabajo presentado en 2017 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC). Portugal.
- Parra Cárdenas, A. V., Cisneros Mustelíer, L. & Velasteguí López, E. (2019). El turismo rural y aportaciones al desarrollo de comunidades en territorios locales. *Explorador Digital*, 3(4), 6-28. doi: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v3i4.912>, [16 de abril de 2022].
- Paucar-Caceres, A., Cavalcanti-Bandos, M. F., Quispe-Prieto, S. C., Huerta-Tantalean, L. N., & Werner-Masters, K. (2022). Using soft systems methodology to align community projects with sustainability development in higher education stakeholders' networks in a Brazilian university. *Systems Research and Behavioral Science*, 39(4), 750-764. DOI: <https://doi.org/10.1002/sres.2818>, [07 de mayo de 2022].

- Pérez de Mendiguren, J. C., Etxezarreta Etxarri, E. & Guridi Aldanondo, L. (2009). Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: Diferentes conceptos para un mismo debate. *Papeles de Economía Solidaria*, 1(1), 1-41.
- Pérez Serrano, A. M., Juárez Sánchez, J. P., Ramírez Valverde, B. & César Arnaiz, F. (2012). Capital social y la articulación de servicios turísticos en empresas rurales indígenas de México. En J. P. Juárez Sánchez & B. Ramírez Valverde, *Turismo rural: Experiencias y desafíos en Iberoamérica*. (pp.65-82). México: Colegio de Postgraduados.
- Putnam, R. D. (1993). The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *The American Prospect*, 4(13), 35-42. Disponible en: <https://scholar.harvard.edu/robertputnam/publications/prosperous-community-social-capital-and-public-life>, [11 de septiembre de 2021].
- Quiñonez, M., Tapia, J. y Andrade, D. (2019). El turismo de aventura una estrategia para la nueva ruralidad, Polo del conocimiento: *Revista científico-profesional*, 4(3), 119-137. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7164294>, [14 de mayo de 2022].
- Reynolds, M. & Holwell, S. (2020). Introducing Systems Approaches. En M. Reynolds & S. Holwell (Retired)(Eds.), *Systems Approaches to Making Change: A Practical Guide* (pp. 1-24). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4471-7472-1_1
- Romero, S., Tejeida, R. & Badillo, I. (2018). El sistema de responsabilidad social corporativa como fundamento de la innovación en PYME turísticas. *Revista de El Colegio de San Luis*, 8(17), 327-354. doi: <https://doi.org/10.21696/rcsl8172018867>, [07 de septiembre de 2022].
- Rubio, A. E. & Betancur, S. C. (2018). La imagen de los destinos turísticos: Una aproximación conceptual. *NOVUM, Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 2(8), 179-194.
- Sánchez-García, J. Y., Núñez-Ríos, J. E., Soto-Pérez, M., Cardoso-Castro, P. P. & Rodríguez-Magaña, A. (2020). A Systems Science Approach to Inter-Organisational Complementarity in Tourism SMEs. *Systemic Practice and Action Research*, 33(1), 1-25. doi: <https://doi.org/10.1007/s11213-019-09512-w>, [03 de septiembre de 2022].
- Sánchez, Y., Hernández, N. & Verástegui, J. (2014). Identificación de las capacidades empresariales como factor generador de la competitividad en el sector hotelero de Ciudad Victoria, México. *Investigación Administrativa*, 43(113), 78-94.
- Sandfreni, S. & Adikara, F. (2020). *The Implementation of Soft System Methodology (SSM) for Systems Development in Organizations (Study Case: The Development of Tourism Information System in Palembang City)*. Trabajo presentado en: First International Conference of Science, Engineering and Technology, Jakarta, Indonesia.
- SECTUR (Secretaría de Turismo) (08/2017). *Estrategia para el impulso y desarrollo del turismo de naturaleza en México (Borrador)*. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/278215/ETNM_v3_oct17.pdf, [17 de junio de 2022].

- SECTUR (Secretaría de Turismo)(03/06/2020). *Programa sectorial de turismo 2020-2024*. Disponible en <http://www.gob.mx/sectur/es/articulos/programa-sectorial-de-turismo-2020-2024?idiom=es>, [20 de noviembre de 2022].
- SECTUR (Secretaría de Turismo) (2021). *Oferta de capacitación turística gratuita 2021*. Gobierno del estado de Hidalgo. Disponible en: <https://s-turismo.hidalgo.gob.mx/pdf/ofertacapacitacion.pdf>, [17 de octubre de 2022].
- Stowell, F. (2020). Part two: The challenges of a soft systems inquiry. Integrating Husserl and Gadamer. *Kybernetes*, 50(5), 1553-1565. doi: <https://doi.org/10.1108/K-05-2020-0281>, [30 de junio de 2022].
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z), [28 de octubre de 2021].
- Varisco, C. A. (2016). Turismo Rural: Propuesta Metodológica para un Enfoque Sistémico. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(1), 153-167. doi: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2016.14.010>, [19 de noviembre de 2021].
- Woolcock, M. & Sweetser, A. T. (04/2002). Bright ideas: Social capital-the bonds that connect. *ADB Review*, (34), 26-27. Disponible en https://www.academia.edu/19993363/Bright_ideas_social_capital_the_bonds_that_connect, [18 de septiembre de 2022].