

# Lo económico, las alianzas y la innovación social desde la economía social y solidaria

The economy, alliances and social innovation from the social and solidarity economy

**Prudenzio Oscar Mochi Alemán**

ORCID: 0000-0003-2652-1720

Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias,  
UNAM.

Recepción: abril, 2020

Aceptación: agosto, 2020

## RESUMEN

Los principales objetivos de esta investigación buscan comprender, desde supuestos teóricos y empíricos, las distintas formas de lo económico, así como la configuración de alianzas entre las distintas esferas, para generar innovación social, desde la economía social y solidaria (ESS). Desde lo teórico se abordan algunos presupuestos de la ESS, qué entendemos por alianzas, sus modalidades y la innovación social. Para identificar estos elementos, se toma como referencia un estudio de caso: la fundación del empresariado mexicano, con especial énfasis en las conclusiones, el análisis de las prácticas de cooperación y la corresponsabilidad, entre los actores involucrados y en la generación de valor social agregado. Asimismo, en las conclusiones se muestran los límites del trabajo y las futuras investigaciones que pueden derivarse.

**Palabras Clave:** alianzas, innovación social, economía social y solidaria.

## ABSTRACT

The main goals of this research are to understand, on the grounds of a theoretical and empirical basis, the diverse forms of the economic and the configuration of alliances that take place among different spheres in order to create social innovation from the perspective of the social and solidarity economy. From a theoretical point of view, this work addresses some of the assumptions of the social and solidarity economy, as well as what we understand as alliances, their modalities and social innovation. These elements are identified by means of a case study: the Fundación del Empresariado Mexicano (Mexican Business Foundation). Our conclusions focus especially on the analysis of cooperation and co-responsibility practices among the actors involved and on the creation of social added value, while also indicating the limitations of our work and future research efforts to which it may lead.

**Keywords:** alliances, social innovation, social and solidarity economy.

*No esperemos nada del siglo XXI.*

*Es el siglo XXI el que lo espera de todos nosotros*

Gabriel García Márquez

## INTRODUCCIÓN

El creciente peso que día a día adquiere en México y en la región la economía social y solidaria —a pesar de su poca regularización e institucionalización—, posiciona a sus actores como un grupo estratégico para aumentar y mejorar el bienestar de la sociedad. El abanico de asociaciones que componen el sector desarrolla una serie de acciones y actividades, cuyas intervenciones se llevan como forma de movilización de recursos y personas, y de participación en espacios comunes, con la colaboración e implementación de proyectos, así como en la cooperación y en la solidaridad.

Algunos de los argumentos que sostienen la creciente actividad de la ESS en la producción, distribución y comercialización son la persecución de sustentabilidad, la autogestión y la confianza. Se puede imaginar como una red o un conjunto de ellas, de operadores económicos y sociales, cuyo comportamiento se basa en principios originales de funcionamiento, que ponen al centro de la acción el bien colectivo y la distribución equitativa del valor. Las modalidades de organización de este tipo de economía son múltiples y van desde ejidos, tierras comunales, pequeños productores, organizaciones sociales, cooperativas, proyectos productivos familiares, ferias de productos orgánicos, club de trueque, grupos precooperativos de compras comunitarias, recuperación y reciclado de residuos, microcréditos, cooperativas escolares, comedores autogestionados, entre otros.

En este ensayo se propone focalizar un estudio de caso, La Fundación del Empresariado Mexicano (FUNDEMEX), y analizar particularmente el entramado de actores que participan en el diseño, la promoción, la financiación, la capacitación y la comercialización, al establecer alianzas que coayudan a fortalecer al sector.

Los interrogantes propuestos, conceptual y empíricamente, son ¿cómo entendemos la economía social y solidaria en el marco de lo económico? ¿Por qué las alianzas son importantes y qué las facilitan? ¿Qué modalidades adquieren estas alianzas, en qué términos y por qué? ¿Cuál es el valor social agregado que generan? ¿Puede la participación de distintos actores en torno a un proyecto común lograr incidencia e innovación social? ¿Qué lecciones dejan para investigar?

De los interrogantes planteadas, surgieron los siguientes presupuestos que guiaron la investigación:

1. El modelo asociativo de la ESS propicia la concertación entre diversos actores (gobierno-sociedad civil y empresa privada) y esto mejora las actividades y proyectos comunes.
2. La construcción de alianzas entre diversos actores aporta a la generación de innovación social.

Para alcanzar los objetivos fijados, se partió de un diseño metodológico cualitativo, que a partir de un estudio exploratorio se buscó obtener datos profundos y resaltar la construcción de procesos sobre una temática específica, como son el tipo de generación de alianzas y su importancia para fortalecer el sector. El carácter dialéctico de la metodología cualitativa permitió la identificación de estos factores, de los sistemas de relaciones y de la dinámica del tema abordado. Respecto al estudio de caso, la FUNDEMEX, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios: por un lado, se tomó como referencia una investigación previa,<sup>1</sup> por el contacto directo establecido anteriormente con la organización; por otra parte, se consideró el fomento y apoyo que realizaba a organizaciones del sector solidario de la economía. El análisis de la conceptualización de la problemática implicó revisar los siguientes ejes (a) Marco teórico de lo económico y su interrelación entre lo público, lo económico y lo social;<sup>2</sup> (b) la formación y las modalidades en la construcción de alianzas;<sup>3</sup> (c) las alianzas y su contribución a la innovación social.<sup>4</sup>

El conocimiento y la sistematización de los enfoques teóricos sobre los ejes básicos del análisis, permitieron seleccionar la evidencia empírica para elaborar los instrumentos, la recopilación de la

1. El estudio de caso seleccionado había sido tomado para otra investigación difundido en el informe “Los desafíos que enfrenta la formación de los jóvenes para el trabajo del siglo XXI. Las escuelas de nivel medio superior y otras alternativas”. Los datos obtenidos en esta investigación fueron utilizados para identificar las modalidades de capacitación en el trabajo de FUNDEMEX con las organizaciones y no para estudiar las alianzas, como en este trabajo. También se publicó un artículo académico en Girardo C. y Mochi P. (2019) “Experiencias de formación para el trabajo que ofrecen las Organizaciones de la Sociedad Civil”. Revista Investigación Educativa. Volumen XXIV, número 83. ISSN 1405-6666.
2. Karl Polanyi, *La gran transformación* (México: Fondo de Cultura Económica, 2004); Jean Laville, “Definiciones e Instituciones de la economía”, en *¿Qué es lo económico? Materiales para un debate necesario contra el fatalismo*, por José Luis Coraggio (Buenos Aires: Ediciones Ciccus, 2009); Prudencio Mochi, “Institutos de Investigación en el país Vasco como Think Tanks Territoriales”, *Temas y Debates*, núm. 28 (2014): 107-126, <https://doi.org/10.35305/tyd.v0i28.287>.
3. Matilde Luna, “Modelos de coordinación entre el gobierno, el sector privado y los académicos” en *Gobierno, Academia y Empresas. Hacia una nueva configuración de relaciones*, coord. por Rosalba Casas y Luna Matilde (México: IIS-UNAM/ Plaza y Valdés, 1997), 63-70; Claudia Jacinto *et al.*, *Nuevas alianzas y estrategias en la formación para el trabajo de jóvenes desfavorecidos: estudios de caso en América Latina* (París: UNESCO, 2002); Girardo, Cristina, “Las ‘alianzas’ en el espacio ‘local’ como paradigma de construcción de capital social”, en *Sociedad civil, capital social y gestión local*, coord. por Clara Inés Charry y Alejandra Massolo (México: UAM-Plaza y Valdés, 2007), 141-162; Enrique Cabrero, “Gobierno y política local en México: luces y sombras de las reformas descentralizadoras”, *Política y Sociedad* 47, núm. 3 (2010): 165-186. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3344724>.
4. Cristina Girardo, Pudencio Mochi y Lucía Abalenda, “Las tecnologías cívicas como herramientas ciudadanas para la innovación social”, *COFACTOR* 5, núm. 10 (2014): 112-129.

información y sobre todo la consulta de documentos proporcionados por la FUNDEMEX<sup>5</sup> y su página web ([www.fundemex.org.mx](http://www.fundemex.org.mx)).

El diseño flexible de la investigación permitió la articulación entre las preguntas, los instrumentos y las nuevas miradas obtenidas de la evidencia empírica; la posibilidad de cambio y reconsideración para integrar nuevos enfoques y miradas interpretativas, frente a la novedad procedente de los datos y las entrevistas con los informantes calificados.

El trabajo consta de una primera parte donde se puntualizan los ejes teóricos citados. Una segunda parte contiene una descripción del estudio de caso, su proceso de acompañamiento, fortalecimiento y la formación de alianzas. Por último, se presentan los resultados de la investigación y en las conclusiones se analizan a la luz de las teorías revisadas.

## EJES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

### La economía social y solidaria

Se define a la economía social y solidaria como una construcción social que tiene que ver con formas de producción y distribución, y un sistema de valores éticos, organización, instituciones y prácticas que crean los actores desde sus propias lógicas. Es a partir del siglo XIX, cuando el mercado predomina con su lógica del intercambio para el lucro y se sustenta en conceptos como productividad y rentabilidad, al generar tanto riqueza como fuertes desigualdades y desequilibrios sociales.<sup>6</sup> La forma de entender la economía desde esta perspectiva de mercado, puede ser vista como el acto de asignación de recursos escasos a fines alternativos, con la idea de mercado autorregulado (“utopía del liberalismo”), que desestructura otras instituciones vinculadas a lo económico. En contraposición, la economía sustantiva es concebida por la relación hombre-naturaleza y las sociales, para obtener la reproducción de la vida. En esta perspectiva, lo económico no puede ser desencastrado de lo natural y social, como medio para resolver la subsistencia. De esta manera, se entiende lo económico como una institucionalización de lo real, donde predominan los componentes y valores ligados a la cooperación, reciprocidad y solidaridad, principios reguladores que definen a la economía social y solidaria. Esta última comprende una serie de actividades económicas llevadas a cabo por distintas organizaciones en México (ejidos, tierras comunales, cooperativas, mutuales,

5. Agradecemos a Regina de Angoitia por brindarnos información sobre la Fundación FUNDEMEX.

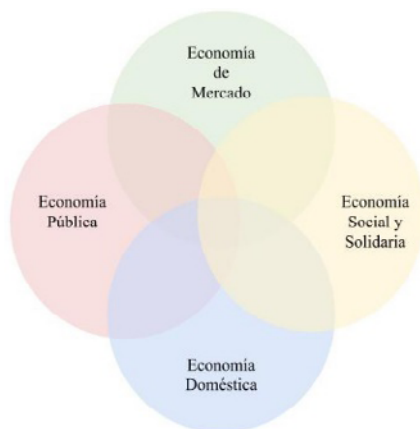
6. Polanyi, *La gran transformación*; Laville, “Definiciones en Instituciones de la economía”.

asociaciones de la sociedad civil, movimientos solidarios), basados en principios como servir a las comunidades, privilegiar el trabajo sobre el capital, tener autonomía de gestión y procesos de decisión democrática.

En el ámbito de lo económico se reconocen los principios de la administración doméstica; es decir, producir para el propio uso y para la satisfacción de familias, grupos y comunidades vinculadas a la reproducción de la vida. El principio de la administración doméstica juega un rol fundamental en las unidades domésticas y particularmente en la economía que se llama de los cuidados,<sup>7</sup> la cual representa en México más que cualquier otro sector del PIB,<sup>8</sup> abarca bienes y actividades que les permite a las personas alimentarse, educarse, estar sanas y tener un hábitat propicio.

La economía pública, otra esfera de lo económico, parte del principio de autoridad para distribuir bienes y servicios universales. Este sector de la economía puede, a través del sistema fiscal y otras formas, alimentar las otras economías. Aunque muchas veces se ha transformado en clientelar por la carencia de autonomía de los demás sectores, que podrían condicionar tanto al mercado como al Estado. Lo económico se comprende como el espacio donde convergen y se interrelaciona la economía social y solidaria con los principios del mercado, de la economía doméstica y la pública (Fig. 1).

Fig. 1 Fuente: elaboración propia.



Concertar diversos actores y sus lógicas particulares, en el marco de un proyecto colectivo, permite diseñar y actuar en el territorio. Los conocimientos y aprendizajes con los que cuentan, la in-

7. Cristina Girardo, "Otras Economías, Otros Empleos" en *Cuidanía y calidad de vida: Debates, retos y experiencias en torno al desarrollo social en México y América Latina* (México: UNAM, 2017).

8. Cuenta Satélite del Trabajo no Remunerado de los hogares en México, 2018.

teracción que establecen los actores construye presente y futuro, proyectan, comunican, interpretan y actúan de manera intencionada. Asimismo generan instituciones que les permiten ser individuos y sujetos colectivos. En este sentido, “las instituciones-producto de la interacción entre los actores materializan las iniciativas subjetivas, transformándolas en eficientes y productivas”,<sup>9</sup> al observar en la construcción de alianzas cuando se analiza el estudio de caso seleccionado. Esta concertación presupone la reproducción constante “del capital sinérgico”,<sup>10</sup> concepto que hace referencia a la capacidad de una sociedad para articular sus recursos endógenos, tangibles y no tangibles, al favorecer ámbitos de encuentro, intercambio horizontal, concertación de intereses o contextos institucionales. Además, presupone la movilización de actores locales y su participación en torno a un proyecto (tramas institucionales). De esta construcción se derivan las alianzas entre actores.

## La formación y modalidades en la construcción de alianzas

Dentro de las innovaciones en las prácticas sociales y políticas, durante los últimos años sobresale fundamentalmente el énfasis y la capacidad para generar alianzas intersectoriales entre el gobierno, las empresas que se encuentran en el mercado y las organizaciones que se engloban dentro de la ESS. Como señala Claudia Jacinto:<sup>11</sup>

Algunos señalan que se ha producido una ruptura de la dicotomía entre lo público y lo privado, ante la aparición de arreglos institucionales novedosos entre distintos tipos de instituciones en función de fines públicos. Estos arreglos incumben tanto relaciones horizontales como verticales.

Se entiende por alianzas la relación establecida entre diversas organizaciones e instituciones en el territorio, que constituyen como estrategias de trabajo e implican una estrecha relación entre actores. Sin embargo, no toda relación puede denominarse alianza. Es necesario que exista una relación horizontal y de cooperación entre socios que trabajan para alcanzar un objetivo común, al

9. Prudenzió Mochi, “Aportes, temas y enfoques planteados desde las ciencias sociales para abordar el desarrollo local y la territorialización de políticas públicas”, en *El desarrollo local en México: aportes teóricos y empíricos para el debate*, coord. por Cristina Girardo (México: UNAM y Universidad Autónoma de Yucatán, 2008), 38.

10. Sergio Boisier, “Desarrollo (local): ¿De qué estamos hablando?”, en *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local*, ed. por Oscar Madoery y Antonio Vázquez Barquero (Rosario: Editorial Homo Sapiens, 2001).

11. Claudia Jacinto *et al.*, *Nuevas alianzas y estrategias en la formación para el trabajo de jóvenes desfavorecidos: estudios de caso en América Latina* (París: UNESCO, 2002), 19.

compartir los riesgos que surgen, siempre que se lleven a cabo proyectos y acciones.<sup>12</sup> Se presupone que las alianzas generan un mayor grado de información, racionalización, eficacia y eficiencia, para cualquier meta propuesta con fines comunes.

Las alianzas actúan bajo el supuesto que una organización sola no puede realizar todas las tareas necesarias; entonces, los acuerdos se formalizan en diversas modalidades, se definen roles para su desarrollo que pueden ser temporales (para tareas específicas) o permanentes (alianzas estratégicas), para iniciativas que van más allá del proyecto. A su vez, pueden ser de corto o largo plazo, según el tiempo requerido para lograr ese propósito común. Al igual, generan tipos de gestión que se tipifican según su manifestación como de “corresponsabilidad”, de “gestión asociada” o de “subsidiaridad”.<sup>13</sup>

Los lenguajes de cada actor son distintos, porque sus intereses son particulares; por eso en las alianzas tienen que primar objetivos y programas comunes. La interacción entre distintos actores puede ser de distintas formas:

- De dependencia: se trata de alianzas en las que una de las partes se encuentra en situación de subordinación con respecto a la otra. La actuación de uno de los actores resulta determinante para el sostenimiento de la actividad conjunta y de la participación del resto de los actores.
- De cooperación: se entiende como aquel trabajo conjunto en el que cada actor aporta los recursos que tiene disponibles y suma al fin común.
- De conflicto: son alianzas que se establecen en una situación de coyuntura, generalmente determinada por la presencia de un problema común a las partes; por ejemplo, los acuerdos que pueden establecerse en una situación de desastre natural o accidentes, y se disuelven una vez resulta la situación de conflicto.
- De interdependencia: a diferencia de la relación de dependencia en la que una parte se encuentra en situación de superioridad, en este caso se trata de alianzas en las que existe una mutua dependencia entre los actores; es decir, las partes se necesitan mutuamente para la consecución del fin y es la necesidad la que mantiene la relación, no necesariamente la convicción de compartir fines.

12. Matilde Luna, “Modelos de coordinación entre el gobierno, el sector privado y los académicos” en *Gobierno, Academia y Empresas. Hacia una nueva configuración de relaciones*, coord. por Rosalba Casas y Luna Matilde (México: IIS-UNAM/ Plaza y Valdés, 1997), 63-70.

13. Claudia Girardo, “Las alianzas en el espacio local como paradigma de construcción de capital social” en Charry, Clara Inés y Alejandra Massolo (coords.) *Sociedad Civil, capital social y gestión local* (México: Plaza y Valdés, 2007).



- De imposición: se da cuando una de las partes decide establecer relación con las otras e impone sus condiciones, sin lugar a que se negocien los medios ni los fines del proyecto común.
- De corresponsabilidad: se trata de alianzas en las que las partes asumen un compromiso compartido, que incluye todas las fases de desarrollo del proyecto común, desde el diseño, hasta la ejecución y evaluación de resultados.

Este acercamiento entre diferentes actores en el territorio del que se ha hablado, y sobre todo el vínculo entre actores, suscita puntos contrapuestos en torno; por ejemplo, al estilo de acción y negociación. A los criterios mencionados, se agregan otros que se consideran relevantes para clasificar las modalidades de participación y articulación de actores.

- Actores y sectores involucrados en las alianzas: se refiere a las esferas y sectores sociales que están implicados. Aquí es pertinente tener en cuenta que ninguno de los tres ámbitos que pueden estar presentes (Estado, sociedad civil y sector empresarial) son homogéneos; por el contrario, están conformados por organismos y lógicas diversas. En la consideración específica, es preciso determinar si se trata de organizaciones o grupos constituidos, o de personas individuales, en calidad de ciudadanos o beneficiarios.
- Intensidad de la alianza: este criterio se vincula al grado en que los actores interactúan en torno a un proyecto específico o de índole privada. Se puede hablar de I) intensidad baja, cuando los beneficiarios son más bien receptores y es una modalidad propia de los programas asistencialistas; II) intensidad media: los ciudadanos se convierten en sujetos actuantes mediante mecanismos de consulta, generación de propuestas y otras modalidades; y III) intensidad alta, cuando los ciudadanos y beneficiarios asumen una participación estratégica, no sólo como consultados, sino que deciden sobre las orientaciones y prioridades del programa o proyecto. Cuando las prácticas pueden ubicarse en esta última modalidad, se está al frente de la conformación de alianzas con elementos de corresponsabilidad e institucionalización.<sup>14</sup>

---

14. Enrique Cabrero, "Gobierno y política local en México: luces y sombras de las reformas descentralizadoras", *Política y Sociedad* 47, núm. 3 (2010): 165-186, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3344724>.

## La innovación social y su contribución a la construcción de alianzas

El Manual de Oslo, elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), identifica tres tipos de innovación en productos, en procesos y en organizaciones. Sin embargo, no aparece la figura de innovación social, sólo se menciona que la innovación puede tener impacto social. La innovación, desde Schumpeter en adelante, estuvo vinculada al desarrollo de la tecnología y se instaló con las siglas I+D+i como expresión de este modelo lineal. Pero para el caso de la innovación social, falta todavía precisión en lo que atañe a los indicadores, al otorgarles instrumentos que permitan encaminar procesos de este tipo de innovación. Echeverría<sup>15</sup> enfatiza precisamente que existe un paradigma predominante en los estudios acerca de la innovación que prioriza los desarrollos y avances tecnológicos, provenientes de estudios científicos, pero que focalizan únicamente a las empresas del sector empresarial del mercado. En una sigla más compleja, se avanza al contemplar la I+D+O+X+i, donde O reconoce a las organizaciones o empresas y X a los mercados,<sup>16</sup> siempre referido al conocimiento innovador en materia empresarial y referente a productividad, competitividad, costes de producción y mercados.

Se considera que referirse a los procesos innovadores, como únicamente de carácter tecnológico, no es acertado, al haber otros indicadores que puedan cotejarse desde otros paradigmas e igualmente son innovadores: la cultura, el arte, los conocimientos tradicionales, lo educativo, la calidad ambiental, la participación ciudadana, la calidad de vida o las alianzas entre distintos actores.

Girardo, Mochi y Casalet<sup>17</sup> mencionan que el conocimiento innovador se origina en diversos ámbitos, incluso en las artes, la cultura, la educación o los cultivos tradicionales, donde se puede advertir claramente cómo se crean, distribuyen y utilizan las ideas innovadoras; en el último ámbito, por ejemplo, es factible determinar si los suministradores de innovación o los hacedores de las ideas innovadoras, son los productores de conocimiento nuevo o se basan en conocimientos anteriores y recrean nuevas (basta mencionar el café orgánico, cultivado a la sombra y de mucha más calidad que el robusto). Una innovación social es importante al orientar a valores sociales y es menester; por lo tanto, identificarlos y considerarlos al ser comparables en lo atinente a resultados de valores económicos, respecto a su relevancia en pos del bienestar y de la calidad de vida. Ello puede ser medido en niveles de satisfacción de determinados grupos de personas. Por otra parte, pero indudablemente

15. Javier Echevarría, “El manual de Oslo y la innovación social”, *Arbor* 184 (732): 609-618, <https://doi.org/10.3989/arbor.2008.i732.210>.

16. Prudencio Mochi, “Institutos de Investigación en el país Vaco como Think Tanks Territoriales”, *Temas y Debates*, núm. 28 (2014): 107-126, <https://doi.org/10.35305/tyd.v0i28.287>.

17. Cristina Girardo, Prudencio Mochi y Lucía Abalenda, “Las tecnologías cívicas como herramientas ciudadanas para la innovación social”, *COFACTOR* 5, núm. 10 (2014): 112-129.

te vinculada a la concepción de innovación, surge la cuestión de cuáles son las fuentes y los medios que la hacen social, pues sus resultados no son directamente proporcionales a lo económico o en cuanto a comportamientos de mercados. Se puede decir que para que una innovación social sea tal, es fundamental que se trate de un conocimiento o de una práctica efectiva y continuada, la cual se haya apropiado la sociedad, en un uso cotidiano y sostenido en el tiempo. A diferencia del modo lineal presentado, con respecto a la innovación empresarial, donde la única fuente y medida de los resultados era la investigación y el desarrollo, en donde hay una pluralidad de fuentes, de canales de distribución y de usuarios. En tanto, los usuarios de ese conocimiento son fuente de innovación, al surgir una gran cantidad de nuevas ideas de comercialización y distribución (por ejemplo, el comercio justo, el consumo saludable, mercados de proximidad y otros).

Para concluir este punto, luego de considerar los tipos de innovación planteados y sus distintas procedencias –organizaciones sociales, empresas, institutos, grupos sociales, ámbitos culturales y educativos productores de conocimiento e ideas innovadoras–, lo que interesa en este trabajo es examinar este recorrido del conocimiento y el accionar de algunas instancias de organizaciones, cuyos criterios de innovación se basan en los conocidos y teorizados y en otros aún por definir de manera más concreta, pero que se manifiestan en valores.

En los próximos párrafos se analiza, en el estudio de caso descrito, la interacción entre las distintas formas de lo económico, el tipo de alianzas que establecen los distintos actores y la innovación social que generan.

## ESTUDIO DE CASO: FUNDACIÓN DEL EMPRESARIADO MEXICANO (FUNDEMEX)

La Fundación del Empresariado Mexicano comienza sus actividades en 2004, con el objetivo de apoyar el fortalecimiento en sentido amplio de empresas sociales, por medio de convocatorias públicas. Se toma como base los preceptos de la ESS, que denominan las Empresas Sociales (como ellos las denominan), como las empresas legalmente constituidas, integradas por personas de bajos recursos, que participan claramente del gobierno de la empresa, vislumbran el potencial que conllevan para generar empleos formales e impactar en el desarrollo de los territorios en donde actúan.

La especificidad de esta organización se basa en los programas, estrategias y acciones que generan mediante alianzas establecidas entre empresas líderes del sector privado y sociales (cooperativas, unión de cooperativas, organizaciones sociales), las cuales reciben capacitación, acompañamiento

de sus procesos productivos, financiación y comercialización. El objetivo consiste en que las empresas sociales produzcan mejor, aprendan procesos de comercialización en general y reciban capacitación en financiación (acompañamiento y modelos de negocios); igualmente se propone incidir en la construcción de un ecosistema favorable para las empresas sociales y difundir sus logros y aprendizajes. Las alianzas sellan la relación entre ambos tipos de empresas para implementar asesorías a las empresas sociales en cada una de las siguientes etapas, hasta llegar a la última: (I) capacitación; (II) desarrollo de emprendimientos; (III) incubación empresarial; (IV) técnicas de financiamiento; (V) programas de vinculación, comercialización y exportación. Los temas abordados para su capacitación generan competencias comerciales, obtienen la certificación global de origen controlado, así como capacidades de vinculación de pequeño productor con grandes cadenas de comercialización, cambio de imagen a gourmet (logos, etiquetas, botella, empaque), cursos para vincularse con ferias internacionales (degustaciones, temas de hospitalidad, administración de empresas sociales) entre otros. Si bien no se logró recabar información sobre los criterios para la identificación y selección de las empresas sociales que apoyan, señalaron que a la hora de seleccionarlas, los empresarios identifican productos locales con buenas posibilidades de llegar a ser comercializados. Algunos ejemplos son la producción de materiales de construcción y decoración: cortes y armado de pisos cerámicos, porcelánicos y mármol; producción de hortalizas orgánicas y comercialización de maíz blanco, amarillo, sorgo y cártamo; productores de mango manila; productores de artículos decorativos en ónix y mármol; servicios de hotelería y ecoturismo; producción y comercialización de café tostado, procesos agroindustriales de granos y semillas; integración de la cadena de valor del cacao. Trabajan en Jalisco, Puebla, Chiapas, Oaxaca, Tabasco, Michoacán, Querétaro y Campeche.

Hasta el momento, las últimas empresas apoyadas exportan sus productos y en el futuro esperan abrir el mercado interno al realizar campañas de educación para el consumo saludable.

La Fundación radica en Ciudad de México y cuenta con algunas sedes en los estados donde trabajan. La empresa líder aporta generalmente el material didáctico a las empresas de la ESS que necesitan para los emprendimientos e insumos necesarios para la producción.

Un elemento a destacar es que FUNDEMEX parte de un diagnóstico del estado de arte, en el cual se encuentra el sector antes de dar inicio a su trabajo de selección específica de las organizaciones. Es menester observar el árbol de problemas elaborado por la misma Fundación, porque deja muy bien establecido los problemas y debilidades del sector. (Fig. 2)

Estos problemas generalmente se dan en muchas organizaciones del sector y deben ser atendidos por universidades, otras empresas y gobiernos, a través de alianzas y convenios que permitan atenuar y mejorar las condiciones de esta esfera de la economía. Existe mucha desvinculación con

actores especializados, lo cual repercute fundamentalmente en técnicas de cultivos, incertidumbre en la comercialización y poco aprovechamiento de las cadenas cortas de valor.

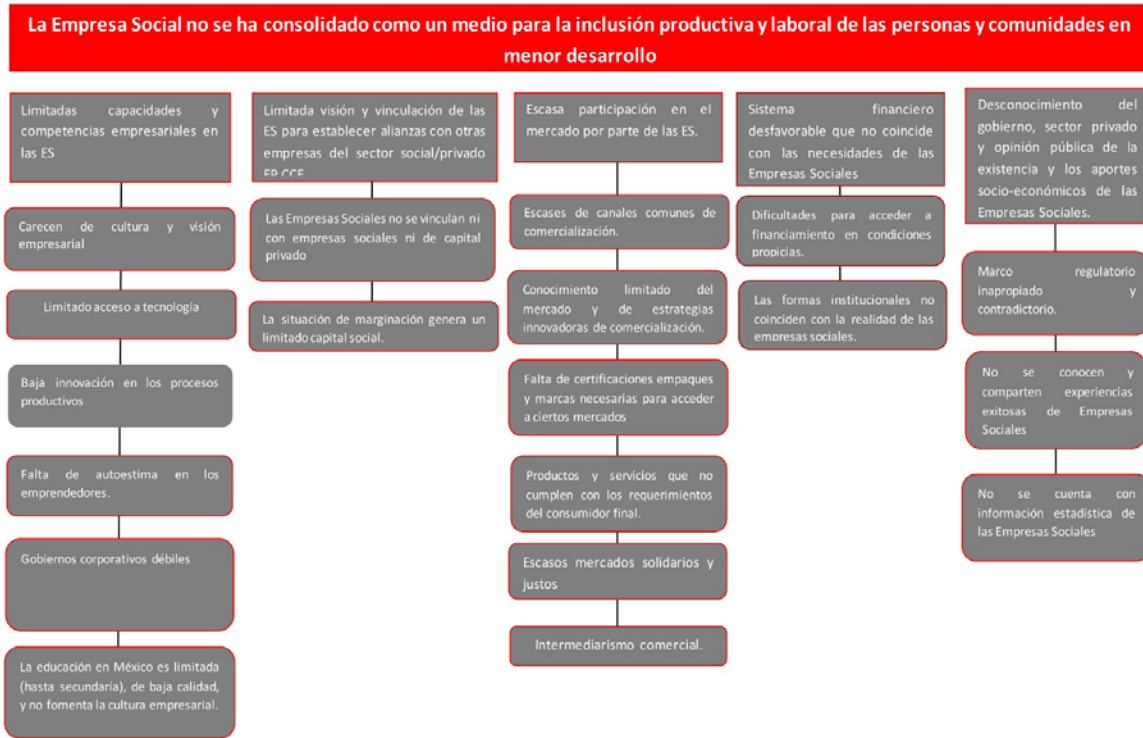


Fig. 2 Árbol de problemas. Fuente: Fundación Del Empresariado Mexicano.

### Etapas del proceso de formación de alianzas

Una vez establecido el diagnóstico y con la convicción por parte de FUNDEMEX de la poca vinculación que existe entre el sector de la economía privada de mercado y la economía social y solidaria, la segunda etapa consiste en establecer los pasos a seguir para concretar las alianzas. Si observamos la Tabla 1, se pueden observar las metas, los entregables y el costo de cada etapa. Este esquema permite conocer el proceso de la formación de las alianzas y cómo FUNDEMEX plantea la iniciativa de trabajo asociativo. (tabla 1)

### Actores involucrados, capacidades e impacto

En la figura 3 se observa a las empresas líderes que apoyan a las sociales, así como las actividades que realizan las de la ESS; en la figura 4, las sociales, los resultados alcanzados producto de las alianzas establecidas y el número de beneficiarios. Si bien las lógicas y los ámbitos de las empresas privadas

y las sociales son heterogéneos, se observa cómo la concertación y formación de alianza permitió al sector solidario empoderarse para activar y mejorar sus operaciones. (Figs. 3 y 4).

Eje 1. Fortalecimiento de la Empresa Social			
Objetivo: Impactar en el fortalecimiento y desarrollo de las empresas sociales, a través de alianzas de negocio y/o inversiones entre Empresas Líderes y Empresas Sociales.			
	Metas	Entregables	Costo
1.1	Integración de un portafolio con al menos 100 Empresas Sociales	Documento que muestra a las 100 Empresas Sociales y sus principales características.	
1.2	Instalación de un proceso que analiza los sectores y mercados a los que pertenecen las Empresas Sociales, que apoye la selección de las empresas sociales y la identificación de oportunidades y desarrollo de negocios.	Reporte trimestral que muestra los análisis de los sectores, mercados y las oportunidades de negocio.	360,000
1.3	Selección de Empresas Sociales por un Comité conformado por especialistas y miembros del Comité Ejecutivo de Fundemex.	Lista de las 25 Empresas Sociales seleccionadas	
1.4	Elaboración de los perfiles de las Empresas Sociales seleccionadas.	25 Perfiles que realizan un análisis de la empresa y el desarrollo del proyecto de negocio y/o inversión por	2,610,000
1.5	Identificación y registro de al menos 25 empresas líderes del sector privado con el interés manifiesto de establecer alianzas de negocio	Portafolio que contiene la información de las 25 Empresas Líderes y su interés de negocio y/o inversión.	
1.6	Promoción y negociación de 25 alianzas de negocios Empresa Social - Empresa Líder, y/o el preacuerdo de la inversión del Fondo de Capital México Social	25 acuerdos y planes de trabajo firmados	2,610,000
1.7	Ejecución y desarrollo de capacidades, asesorías y servicios relacionados con las iniciativas de negocio y los proyectos de inversión (los apoyos son hasta de \$220,000 por Empresa Social).	Reporte del seguimiento y avances de los 25 casos	5,500,000
1.8	Sistematización de las 25 alianzas y/o proyectos de inversión que identifica logros y aprendizajes.	Documento en extenso que contiene la sistematización junto con un resumen ejecutivo	625,000
1.9	Visitas de seguimiento a las 25 Empresas Sociales, durante 24 meses.	Reportes trimestrales y evidencias de las visitas de seguimiento realizadas.	1,800,000
	<b>Total:</b>		<b>13,505,000</b>

Tabla 1 Eje 1<sup>18</sup>. Alianzas de Negocios entre Empresas Sociales y Empresas Líderes. Fuente: Fundación del Empresariado Mexicano.

## Intensidad de las alianzas

Según la clasificación que se propone en este criterio de análisis, la interacción de los actores en una alianza puede ser de intensidad baja, media o alta. Si se considera la participación de FUNDMEX, de las empresas líderes que apoyan los proyectos y de las organizaciones, con todos sus participantes y beneficiarios, hay alianzas de alta intensidad. Los beneficiarios no son simples receptores de ayuda, sino que se involucran y empoderan con capacidades para poder llevar adelante su proyecto con sustentabilidad. Los miembros de las organizaciones se convierten en sujetos actuantes, mediante mecanismos de consulta, formación y acompañamiento.

18. En este trabajo se considera sólo el primero de los cuatro ejes que trabaja FUNDEMEX, (1) alianzas de negocios entre empresas sociales y empresas líderes, no se analizaron por cuestiones de tiempo y espacio los otros ejes; (2) inclusión financiera; (3) desarrollo de ecosistemas de las empresas sociales y (4) generación y difusión del conocimiento.



## Tipos de alianzas

Los tipos de alianzas que se lograron establecer se acercan a lo que se ha definido como alianzas de cooperación y corresponsabilidad, ya que en el acuerdo se estipulan los aportes que cada actor se compromete a realizar para la consecución del proyecto común. Se trata de alianzas estratégicas a largo plazo.

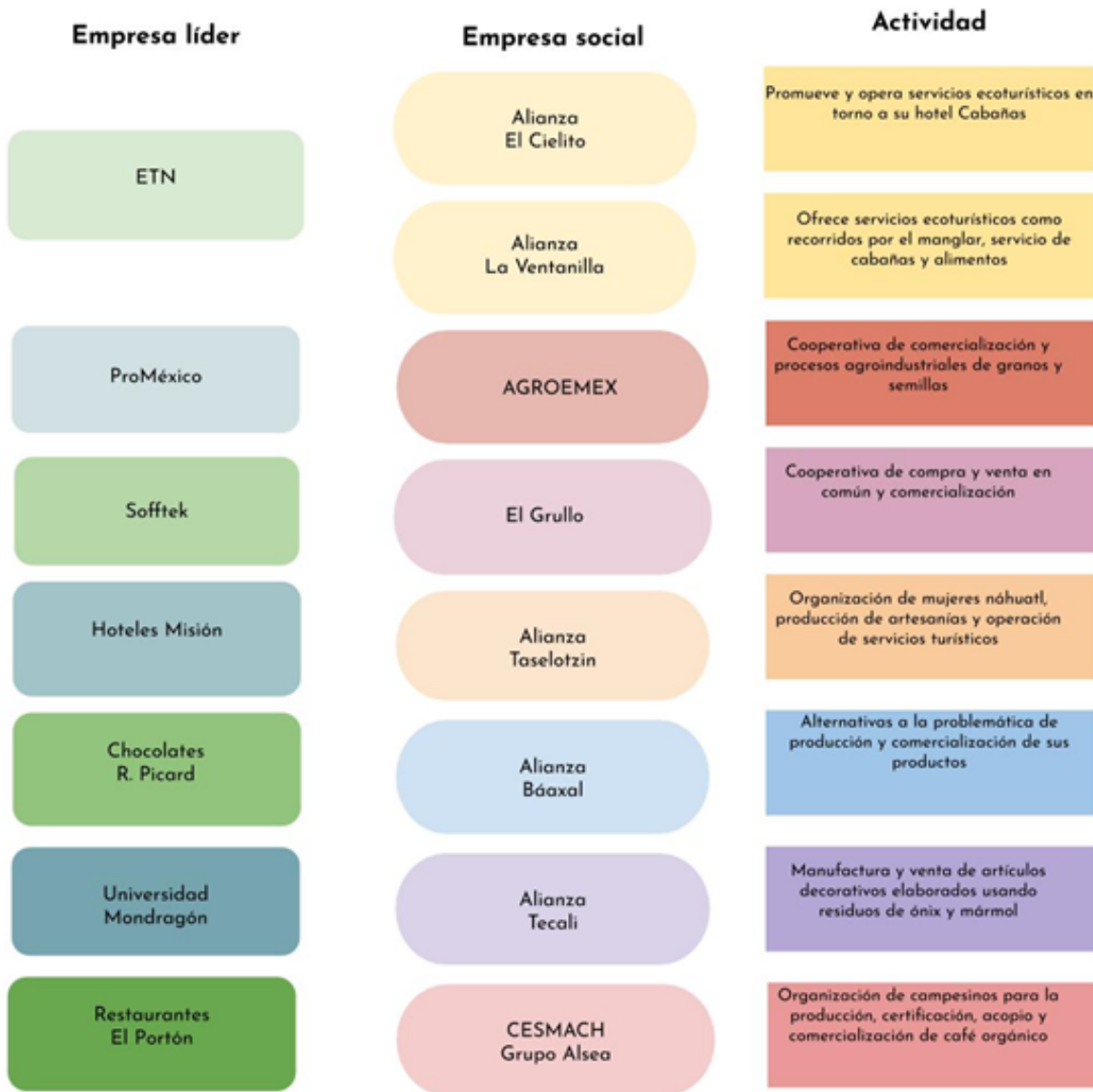


Fig. 3 Empresas líderes, empresas sociales y sus actividades. Fuente: elaboración propia con información de FUNDEMEX.

Empresa social	Resultados	Beneficiarios
Alianza El Cielito	Desarrollo de prepropuesta de publicidad para que la empresa social sea difundida en los medios internos de ETN	185
Alianza La Ventanilla		320
AGROEMEX	Vinculación al programa de pequeño productor de Walmart Generación de competencias comerciales y marketing cambio de imagen a gourmet Generación de competencias para el mercado internacional Participación en 4 ferias internacionales	2600
El Grullo	Generación de competencias suaves Generación de competencias comerciales Generación de competencias empresariales En proceso actualización y modernización en el manejo en su base informática	40175
Alianza Taselotzin	Generación de competencias en hospitalidad Generación de competencias administrativas Generación de competencias en marketing Aumento en la ocupación en 20%-30% Venta de artesanías en tiendas de hoteles Misión y eventos corporativos	542
Alianza Báaxal	Acuerdo de maquila por parte de R. Picard de barras de chocolate Disminución del 30% del costo de las barras Adquisición de moldes para maquila de barras de chocolate Acuerdo de proveeduría de almendra blanca a R. Picard	662
Alianza Tecali	Apoyo en desarrollo de plan operativo anual Desarrollo de estrategia de branding Desarrollo de un plan de mejora de instalaciones Propuesta de viabilidad y modernización de productos	75
CESMACH Grupo Alesa	Generación de competencia suaves Generación de competencias comerciales Generación de competencias empresariales Obtención de la certificación global STD Acuerdo comercial con Restaurantes El Portón	54070

Figura 4. Empresas sociales, resultados y número de beneficiarios. Fuente: elaboración propia con información de FUNDEMEX.



## Innovación social

En el proceso de los actores, para configurar alianzas, se toma en cuenta, en primer lugar, las lógicas e intereses que los diversos actores imprimen a los procesos de interrelación y, en segundo lugar, el valor agregado social y la innovación social.

Respecto a los intereses y lógicas predominantes en cada actor, hay un denominador común en los discursos que alude, en todos los casos, al desarrollo de las comunidades. Si bien la búsqueda de este bien común debe ser el fin último de los actores, cada uno tiene sus propias lógicas y racionalidades. Pero en las alianzas estudiadas no se hizo necesario caracterizar los distintos ámbitos (mercado o sociedad civil); en términos de lógicas o racionalidades cerradas. Si bien se reconocen sus complejidades, tensiones internas y múltiples articulaciones que atraviesan a cada sector, lo que se evidenció es que las organizaciones líderes del mercado que apoyan las alianzas con actores de la ESS, se manifestaron con prácticas más sociales, de responsabilidad social y en sus organizaciones, con lógicas más de corresponsabilidad y cooperación.

En el caso de la empresa, quedan de manifiesto algunos tipos de intereses en su accionar; por un lado, está presente la lógica de la responsabilidad social empresarial, donde la empresa *hace lo correcto* para aportar al desarrollo de la sociedad en la que está inmersa; por tanto, su compromiso de aportar a su mejoramiento. Por otro lado, está presente la lógica corporativa, en donde la empresa sabe que al fomentar generación de empleos decentes, el uso de tecnologías adecuadas, el desarrollo de ecosistemas en las comunidades, las campañas de consumo saludable, genera innovación social que se expresa a través de un agregado social como es el bienestar y el desarrollo. Eso no anula que otras empresas del sector privado no tengan en cuenta la condición de sus trabajadores, contaminen el ambiente y sean poco sensibles a los problemas sociales.

Las capacidades y el empoderamiento que reciben las organizaciones y las personas que trabajan en el sector de la ESS innovan constantemente, como se observa en los resultados de la figura 3.

## Capital sinérgico

Este concepto alude a la capacidad de una sociedad para articular provechosamente sus recursos endógenos, tangibles y no tangibles, que favorece ámbitos de encuentro, intercambio horizontal y concertación de intereses entre actores. La dinámica de la ESS colabora en potenciar en los territorios, en tanto es un espacio altamente valorado por las personas de las comunidades, por la adquisición de capacidades para acceder a la información y a la comunicación, y en muchas comunidades se ha convertido en lugar de encuentro y de relación de la ciudadanía.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con los supuestos establecidos para llevar a cabo esta investigación se infiere, como conclusión, que la construcción de alianzas establecidas en el estudio de caso seleccionado, en torno a la actividad de la ESS, significó un aporte de innovación social, en el marco de la interacción de las distintas esferas de lo económico, tal como se han definido al inicio de este trabajo, producto de la intersección entre el mercado, la economía doméstica, la social y la solidaria. Los indicadores observados que permiten hablar de innovación social, en el caso estudiado, son las capacidades creadas en las organizaciones, el impacto a los beneficiarios, el vínculo asociativo, la transparencia para el uso de los recursos y los vínculos institucionalizados y regulados por la ley.

Asimismo, esta articulación de actores genera cooperación y esa suma de esfuerzos permite llevar a cabo proyectos que no es posible ejecutar con la participación de un solo actor. En este sentido, se ha encontrado que es gracias al aporte de cada actor, ya sea en cuanto a infraestructura instalada, recursos económicos y materiales, hasta la capacidad de cabildeo y la relacional, se logran desarrollar los proyectos y programas en las comunidades.

Las alianzas fortalecieron el tejido social al aumentar la disponibilidad de recursos en el territorio y mejoraron la institucionalidad, así como el incremento de la garantía para la sustentabilidad con un mejor aprendizaje local, pues se transformaron en acciones que cooperan para la construcción de la innovación social en el territorio. El carácter de horizontalidad que presentan en su interacción es otro de los atributos que involucra tanto la extensión y el entrecruzamiento de las relaciones establecidas, al construirse relaciones de alianzas o de redes.

La idea que las organizaciones de la ESS pueden ser actores estratégicos para diseñar, ejecutar, monitorear y trabajar concertadamente con actores del sector privado empresarial que se ha verificado, por la flexibilización sin excesiva burocracia y definir acuerdos basados en las necesidades y en la expertise que cada una de las partes aportó.

El hecho que las organizaciones de la ESS tengan un vínculo directo con las comunidades donde operan, así como la creación de empleos decentes, aumenta la relación con los beneficiarios y hace que tengan una presencia significativa en sus territorios.

Por los déficits y problemas identificados por FUNDEMEX, en el diagnóstico inicial sobre el sector, los retos y desafíos son aún muy complejos y falta mucho camino por recorrer. Necesitan aún fortalecer más sus capacidades, potenciar su autonomía y acotar al Estado para el cumplimiento de una política económica y social amplia y articulada con el sector que supere el asistencialismo y garantice la inclusión y los derechos de las personas que trabajan en este sector, así como evitar

que se generen relaciones clientelares para impedir el surgimiento de una interlocución legítima y democrática, lo que resignifica el contexto social, político, económico novedoso y promueve el fortalecimiento de los ciudadanos.

Quedó pendiente en este ensayo, abierto para futuras investigaciones, estudiar cómo se manifiestan, en la construcción de alianzas entre diversos actores, los conflictos, tensiones e identificar los factores que propician u obstaculizan el acercamiento; por ejemplo, entre universidades y organizaciones de la ESS, entre empresarios del sector privado, entre las organizaciones de la ESS y con el Estado.

Las alianzas reportadas en esta investigación han dado mucho, pero es también importante escuchar más voces locales o de promotores de la ESS, así como de funcionarios públicos, que desde la realidad y las necesidades locales permitirán convertir a la ESS en núcleos de promoción del desarrollo local.

Estas novedosas articulaciones plantean indudablemente desafíos teóricos estimulantes para avanzar en la búsqueda de nuevas perspectivas y mejorar la gestión y el impacto del sector.

La superación de viejos esquemas de alianzas, desde la primacía de los *diseñadores y ejecutores*, obliga a la superación de viejos prejuicios y abona al desarrollo de actitudes solidarias, de cooperación y corresponsabilidad. Esto invita a pensar en *lo común* desde la economía social y solidaria, como generadora de trabajo autónomo interdependiente y digno, a partir de la gestión y el trabajo de los actores. En la búsqueda de una definición sobre *lo común*, surge la discusión en torno a la diferencia que conllevan con lo público-estatal, que prevalece durante el periodo del estado de bienestar. Diferentes autores se acercan a esta disyuntiva al plantear que la administración estatal del estado social redujo a los usuarios a consumidores de los servicios, los despoja de la participación en la gestión y *lo común* acaba con esta división funesta entre funcionarios y usuarios, para ser definido como lo público no estatal, que garantice la universalidad de los accesos a los servicios, mediante la participación directa de los usuarios en su gestión.<sup>19</sup>

Por otra parte, Rendueles y Subirats<sup>20</sup> enfatizan que lo público estatal surgió de una apropiación de los comunes de manera autoritaria y burocrática, lo que deja la idea de que el Estado lo resuelve todo y no es necesario implicarse. Por el contrario, la idea de lo común significa compromiso por parte de los ciudadanos, sin delegar.

19. Christian Laval y Pierre Dardot, “Común. Ensayo sobre la revolución en el siglo XXI”, *Perfiles Latinoamericanos* 26, núm. 51 (2018): 409-417, [10.18504/PL2651-017-2018](https://doi.org/10.18504/PL2651-017-2018).

20. “Conversaciones sobre Procomún con Joan Subirats y César Rendueles”, Sesión abierta en Máster CCCD, Medialab Matadero, Febrero 7, 2017. Video, 1:50:20, <https://www.youtube.com/watch?v=w7OkIpxVfm0>.

Sin embargo, buscar una definición de *lo común* no significa desdibujar la acción del Estado. Aquí se recupera parte del trabajo de Ostrom, quien señalaba que los gobiernos legitiman las acciones, con un cierto control regulatorio, otorgan legitimidad y reconocimiento a través de las reglas y procedimientos de las comunidades. Por ejemplo, también proporcionan instalaciones que mejoren la capacidad de las apropiaciones locales para involucrarse en diseños institucionales.<sup>21</sup> Con estudios de casos, identifica estas reglas que incentivan la cooperación más que la competencia. Si bien la comunidad es quien establece las reglas y mecanismos de monitoreo y sanción (moral, política y económica), es fundamental la intervención externa de la autoridad para hacer respetar estas reglas.

Es posible concluir este trabajo al sintetizar que si bien las organizaciones de la ESS son actores fundamentales y reconocidos para la coproducción de la política social y por sus esfuerzos para potenciar la concertación entre distintos actores, los retos que aún les quedan por asumir son complejos. Asimismo, dependen de cómo se articule la política social con la económica y se refleje en contextos específicos; más que abstractas declaraciones de principios, se podrán reconstruir las relaciones democráticas y duraderas entre el Estado, la sociedad y la empresa, que permitan superar formas de reproducción —de un orden político, económico y cultural— jerarquizada y excluyente, sobre todo en los territorios de alta y muy alta marginación o de zonas prioritarias donde se ubican las experiencias analizadas.

---

21. Elinor Ostrom, *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción Colectiva* (México: Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinaria, Universidad Autónoma de México y Fondo de Cultura Económica, 2000).

## FUENTES DE INVESTIGACIÓN

- Boisier, Sergio. “Desarrollo Local: de qué estamos hablando”. En *Transformaciones Globales, Instituciones y Políticas de Desarrollo Local*. Editado por Oscar Madoery y Vázquez Barquero. Argentina: Homo Sapiens, 2001.
- Cabrero, Enrique. “Gobierno y política local en México: luces y sombras de las reformas descentralizadoras”. *Política y Sociedad* 47, núm. 3 (2010): 165-186.
- Casas Rosalba y Matilde Luna. *Modelos de coordinación entre gobierno, el sector privado, y los académicos*. México: Universidad Autónoma de México, 1997.
- Christian Laval y Pierre Dardot. *Común. Ensayo sobre la revolución en el siglo XXI*. Barcelona: Gedisa, 2015.
- Echeverría, Javier. “El Manual de Oslo y la innovación social”. *Ardor, Ciencia, Pensamiento y Cultura*, julio / agosto, (2008): 609-618.
- Girardo, Cristina, Prudencio Mochi y Lucía Abalenda. “Las tecnologías cívicas como herramientas ciudadanas para la innovación social”. *COFACTOR* 5, núm. 10: 112-129.
- Girardo, Cristina y Mochi Prudencio. “Experiencias de formación para el trabajo que ofrecen las Organizaciones de la Sociedad Civil”. *Revista Investigación Educativa* xxiv, núm. 83 (2019).
- Girardo, Cristina. “Las alianzas en el espacio local como paradigma de construcción de capital social”. En *Sociedad Civil, capital social y gestión local*. Coordinado por Clara Inés Charry y Alejandra Massolo. México: Universidad Autónoma Metropolitana, 2007.
- Girardo, Cristina. “Otras Economías, Otros Empleos”. En *Ciudadanía y calidad de vida: Debates, retos y experiencias en torno al desarrollo social en México y América Latina*. Coordinado por Karla Valverde Viesca, Enrique Gutiérrez Márquez, Jesús Arturo Flores López, Carlos Ángel González Martínez. México: UNAM, 2017.
- INEGI E INMUJERES. *Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo, 2009. Metodología y Tabulados Básicos*. Aguascalientes: INEGI/INMUJERES, 2012.
- Jacinto, Claudia. *Nuevas alianzas y estrategias en la formación para el trabajo de jóvenes desfavorecidos. Estudios de caso en América Latina*. París: IPE / UNESCO, 2002.
- Laval, Christian y Pierre Dardot. *Común. Ensayos sobre la revolución en el siglo XXI*. Barcelona: Gedisa, 2015.
- Laville, Jean. “Definiciones e Instituciones de la economía”. En *¿Qué es lo económico? Materiales un debate necesario contra el fatalismo*. Organizado por José Luis Coraggio. Argentina: Ediciones Ciccus, 2009.

- Mochi, Prudencio. “Aportes, temas y enfoques planteados desde las ciencias sociales para abordar el desarrollo local y la territorialización de políticas públicas”. En *El desarrollo local en México: aportes teóricos y empíricos para el debate*. México: UNAM y Universidad Autónoma de Yucatán, 2009.
- Mochi, Prudencio. Impulsando el uso y apropiación de TIC: las OSC trabajando en poblaciones de alto y muy alto rezago social. *Memorias de la VII Conferencia Regional de América Latina y El Caribe de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector (ISTR), IX Congreso Anual de Investigación sobre el Tercer Sector*. Tecnológico de Monterrey Campus Ciudad de México. 1-3 de julio 2009.
- Mochi, Prudencio. “Las organizaciones de la sociedad civil como actor-red privilegiado y regulador en la globalización”. *Documentos de discusión sobre el Tercer Sector* 14. El Colegio Mexiquense (2001).
- Mochi, Prudencio. “Generación de capacidades e inclusión de jóvenes en zonas de alto y muy alto rezago social en México”. *Revista Medio Ambiente y Urbanización* 73-74 (2011): 43-62.
- Mochi, Prudencio. “Institutos de investigación en el País Vasco como think tanks territoriales”. *Temas y Debates* 28 (diciembre 2014).
- OCDE, *Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation*. 3ª edición. Paris: OECD Publishing, 2005.
- Ostrom, Elinor *El gobierno de los bienes comunes*. Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinaria. México: UAM/FCE, 2005.
- Polanyi, Karl. *La gran transformación*. México: FCE, 2000.
- Redón, Teresa. Trabajo de hombres y trabajo de mujeres en México. Tesis de Doctorado, UNAM, 2000.
- Rendueles, César y Joan Subirats. *Conversaciones sobre Pro Común*. Consultado el 23 de marzo de 2018. Sesión abierta en Máster CCCD. Medialab Matadero. Febrero, 7, 2017. Video, 1:50:20. <https://www.youtube.com/watch?v=w7OkIpxVfm0>
- Torns, Teresa. “El trabajo y el cuidado: cuestiones teóricas y metodológicas desde la perspectiva de género”. *EMPIRA*, Revista de metodología de ciencias sociales, XXV (2008).