



Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento

Año 11, Número 25, Artículo 7: 1-18. Enero - Diciembre 2023
e-ISSN: 2007-8064

<http://revistas.unam.mx/index.php/entreciencias>



Entre la responsabilidad y la innovación social corporativa: cinco casos de estudio de empresas multinacionales en México

Between Responsibility and Corporate Social Innovation: Five Case Studies of Multinational Companies in Mexico

DOI: 10.22201/enesl.20078064e.2023.25.84976
e25.84976

Maximino Matus Ruiz^{a*} 
<https://orcid.org/0000-0002-8851-8802>
Jorge Carrillo^{b*}
<https://orcid.org/0000-0001-5231-6355>
Roberto Prudencio González^{c**}

Fecha de recepción: 7 de marzo de 2023.
Fecha de aceptación: 26 de abril de 2023.
Fecha de publicación: 22 de mayo de 2023.

^a Autor de correspondencia
matus@colef.mx

*El Colegio de la Frontera Norte
**Universidad Nacional Autónoma de México

Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos aquí publicados siempre y cuando se cite la fuente completa y la dirección electrónica de la publicación.
CC-BY-NC-ND



RESUMEN

Objetivo: este artículo tiene por objetivo analizar las iniciativas de responsabilidad e innovación social corporativa de cinco Empresas Multinacionales (EMN) establecidas en México.

Diseño metodológico: la metodología utilizada implicó visitas de campo en 2021 y 2022 a los territorios donde dichas EMN implementaron sus proyectos, así como la compilación de fuentes de segunda mano. Además, se realizaron 21 entrevistas cualitativas con las personas a cargo de dichas iniciativas, involucrados y beneficiarios. Los datos fueron sistematizados con Atlas.ti a partir de la creación de códigos e índices para analizar las prácticas que distinguen a la responsabilidad de la innovación social corporativa, los procesos de escalamiento y sus condiciones de proximidad.

Resultados: los resultados sugieren que tres iniciativas son de responsabilidad social corporativa por no estar alineadas con el modelo de negocio de la EMN, en tanto que una entra de forma plena al ámbito de la innovación social por estar alineada de forma directa, y una más presenta una alineación indirecta.

Limitaciones de la investigación: una limitación del estudio es que solo se trabajó con 5 EMN a lo largo de dos años, por lo que hace falta una aproximación longitudinal que permita corroborar los procesos de evolución de la responsabilidad y la innovación social.

Hallazgos: el principal hallazgo es que la innovación social corporativa no necesariamente implica una alineación directa con el modelo de negocio de la EMN, sino que esta puede ser indirecta, y una iniciativa de responsabilidad podría evolucionar a innovación social.

Palabras clave: empresas multinacionales, responsabilidad social corporativa, innovación social corporativa, modelo de negocio, escalamiento.

ABSTRACT

Purpose: This article aims to analyze the corporate social responsibility and innovation initiatives of five Multinational Companies (MNCs) established in Mexico.

Methodological design: The methodology employed involved field visits in 2021 and 2022 to the areas where these MNCs implemented their projects, as well as the compilation of secondary sources. In addition, 21 qualitative interviews were conducted with individuals responsible for these initiatives, stakeholders, and beneficiaries. The data were systematized with Atlas.ti through the creation of codes and indexes to analyze the practices that distinguish corporate social responsibility from social innovation, the scaling processes, and their proximity conditions.

Results: Results suggest that three initiatives fall under corporate social responsibility since they are not aligned with the MNCs business model, while one initiative fully falls within the scope of social innovation due to direct alignment; another one exhibits indirect alignment.

Research limitations: A limitation of the study is that only 5 MNCs were examined over a two year period, thus lacking a longitudinal approach that would allow corroborating the processes of evolution regarding social responsibility and innovation.

Findings: The main finding is that corporate social innovation does not necessarily entail direct alignment with the MNC's business model; It can also be indirect. Further, a responsibility initiative could evolve into social innovation.

Keywords: Multinational companies, corporate social responsibility, corporate social innovation, business model, scaling up.

INTRODUCCIÓN

La variedad de capitalismo ha sido un tema ampliamente estudiado. Hall y Soskice (2001); Amable (2003); Coates (2005); Hancké (2009); Nassif y Bisberg (2021), entre otros, han destacado las diversas modalidades de su organización global, y han establecido diversas tipologías para comprender la complejidad específica de las específicas realidades nacionales y regionales.

En el libro *Otros capitalismos son posibles*, Reygadas propone salir del inerte debate sobre las bondades o perjuicios del capitalismo y en su lugar sugiere desentrañar las particularidades de los diferentes capitalismos que han existido en la historia (2021). Además, nos invita a valorar críticamente algunas de sus expresiones contemporáneas. El título y la propuesta del libro “es una incitación a la heterodoxia, porque lanza la idea de que los capitalismos pueden evolucionar en un sentido positivo o que puede haber capitalismos mejores que los que conocemos” (Reygadas, 2021, p. 18). Dentro de las posibles variedades de capitalismo, Reygadas propone que sus fronteras son las relaciones de trabajo y el mercado. Dentro de estos márgenes la elasticidad del capitalismo presenta expresiones donde la extracción de valor es menor y los derechos laborales no sólo están asegurados, sino que, además, son diversos e incrementales de acuerdo con las identidades y grados de exclusión social (Matus y Sandoval, 2017).

En un tenor similar al antes planteado, Carrillo, Bensunsán y Micheli (2017) han señalado que, dentro de las empresas multinacionales (EMN), dependiendo dónde se encuentren localizadas sus múltiples subsidiarias, es posible identificar diversas prácticas capitalistas; de las más precarias a las más positivas para los trabajadores. Es decir, que las EMN no practican un mismo capitalismo, y diversos factores, como su país de origen (Matus, Carrillo y Gomis, 2018), pueden implicar una diferencia relevante en la forma como operan dentro del país anfitrión.

A partir del cambio de milenio, y con el lanzamiento del Pacto Mundial impulsado por la ONU en el 2000, las iniciativas de responsabilidad e innovación social corporativa han ido en aumento a nivel mundial. Además, desde 2015 dichas iniciativas se han alineado con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) e incluso existen múltiples estrategias impulsadas por la ONU para facilitar su adopción por parte de las empresas. Hasta

2022 se habían sumado al Pacto Mundial de la ONU 21 268 participantes de 162 países (Organización de las Naciones Unidas [ONU], s.f.).

Por su parte, desde el área de la sociedad civil organizada, en 2006 surgió B Lab, una ONG que promueve la certificación global de corporaciones. En 2022 el movimiento estaba conformado por 6 263 empresas certificadas en 159 países. B Lab se define como una “red sin ánimo de lucro que está transformando la economía mundial en beneficio de todas las personas, las comunidades y el planeta” (B Lab, 2023). Las *B Corp* se identifican como un movimiento que, a partir de la acción colectiva, busca afrontar algunos de los retos más críticos de la sociedad con modelos sustentables, respetuosos con el ambiente y los derechos laborales.

Los anteriores son ejemplos de iniciativas globales que buscan impulsar y reconocer otras formas de capitalismo a partir de normas, políticas, herramientas y programas para transformar los fundamentos estructurales del capitalismo más dañino; el de corte extractivista que no tiene reparo en impactar negativamente al medio ambiente, la sociedad y la vida misma. Claro está que su efectividad tiene que ser evaluada de forma crítica y constante para verificar que no son sólo prácticas simbólicas que busca apuntalar el prestigio empresarial. La presente investigación se alinea con la propuesta de Reygadas (2021) en el sentido de que busca precisamente analizar críticamente otras formas de prácticas capitalistas, similares a las que han derivado del Pacto Mundial de la ONU y las que han sido distinguidas como corporaciones B.

El presente estudio deriva de la participación de los autores en un grupo de investigación global que forma parte del proyecto *Procesos de Innovación Social en y alrededor de las empresas multinacionales: el papel de los activistas sociales y sus redes transnacionales*. Dicho proyecto es financiado por la Plataforma Transatlántica de Ciencias Sociales y Humanidades.¹ En el estudio colaboran equipos de investigación de cinco países —Holanda, Inglaterra, Canadá, Brasil y México—. Los autores del presente artículo forman parte del equipo mexicano, quienes, a lo largo de los años 2021 y 2022, recabaron información en campo sobre cinco iniciativas de res-

¹ Para más información: <https://www.transatlanticplatform.com/>

ponsabilidad e innovación social impulsadas por EMN establecidas en el país. En las siguientes páginas hacemos una presentación de cada caso y las características que permiten distinguir a dichas iniciativas dentro de los parámetros de la responsabilidad y la innovación social.

DISEÑO METODOLÓGICO

En primer lugar, se codificaron un total de 21 entrevistas cualitativas realizadas durante las visitas de campo y mediante videoconferencia. Los códigos utilizados derivaron de la revisión de literatura sobre responsabilidad social corporativa (RSC) e innovación social corporativa (ISC). Además, se generaron códigos en vivo de acuerdo con las particularidades de los casos a nivel país del proyecto *Procesos de innovación social en y alrededor de las empresas multinacionales: el papel de los activistas sociales y sus redes transnacionales*. Se seleccionaron cinco EMN en el caso de México: Santander, Microsoft, Coca-Cola, Rotoplas y Flex.

En total el equipo global trabajó con 290 códigos derivados de la revisión de literatura y la codificación en vivo. A partir de estos códigos se seleccionaron los más relevantes para comprobar si la iniciativa era de responsabilidad o innovación social, así como la existencia de escalamiento o no, en cada uno de los casos y sus condiciones de proximidad, es decir, qué factores impulsaban la innovación social y su escalamiento. Para ello se recodificaron las entrevistas poniendo atención en tres macrogrupos de indicadores y sus respectivos subgrupos. En aquellos casos donde no existía evidencia derivada de las entrevistas, se utilizaron recursos de fuentes secundarias (informes, folletos, páginas web, redes sociales, comunicación personal, etc.) para analizar el desempeño de la iniciativa en relación con los indicadores generados.

En el siguiente apartado se presentan los indicadores creados (agrupados por macrogrupo y subgrupo) para distinguir si la iniciativa impulsada por la EMN es de responsabilidad o innovación social y si existe escalamiento o no en cada uno de los casos, así como sus condiciones de proximidad. El desempeño de dichos indicadores en cada caso permitió responder a la pregunta central de investigación: ¿cuáles son los factores de proximidad que permiten distinguir si las iniciativas impulsadas por las EMN son de responsabilidad o innovación social y qué determina su escalamiento?

Indicadores creados para distinguir si la iniciativa impulsada se trata de RSC o ISC

- Macro grupo 1. Escalabilidad.
 - Indicador 1. Indicadores de escalabilidad: se refiere a que la iniciativa fue capaz de generar cambios en lógicas institucionales o de sistema, por ejemplo, manejo de energía, basura, cadena de suministro, etc.
 - Expansión geográfica: ampliación del alcance de la iniciativa llegando a más beneficiarios.
 - Adopción por parte de otras empresas del sector: incluye esfuerzos por transformar las normas, los valores y las regulaciones para un cambio de sistema.
 - Gestión o cambio de las instituciones (in)formales: a nivel de gobierno, forma en que operan las organizaciones empresariales, ONG, etc.
- Macro grupo 2. No escalabilidad.
 - Indicador 2. Indicadores de no escalabilidad.
 - Creación de conciencia sobre la relevancia social y económica de la iniciativa: promover la elección consciente entre otros actores y áreas (estrategias transversales) dentro de la EMN; cualquier aceptación o apoyo dentro de la EMN que aún no haya llegado a los usuarios finales del producto o servicio.
 - Ninguna estrategia de ampliación o estrategia de ampliación fallida.
- Macro grupo 3. Condiciones causales.
 - Indicador 3. Motivos para el escalamiento:
 - Motivos morales: incluimos categorías como moral o ética, diversidad e inclusión social y filantropía.
 - Motivos estratégicos instrumentales: indicadores estratégicos de riesgo, de ventaja competitiva y de visibilidad.
 - Motivos estratégicos institucionales: trazabilidad en la cadena de suminis-

tro, reputación, cumplimiento normativo y cumplimiento de los ODS de la ONU.

- Indicador 4. Alineación de las iniciativas con la estrategia central de la EMN: visión, misión y estrategia de crecimiento, por ejemplo, modelos de negocio sostenibles y cultura de cooperación.
- Indicador 5. Compromiso de la red tripartita corporativa: participación de los sectores gubernamental, comunitario, educativo y empresarial.
- Indicador 6. Mayor capacidad de innovación corporativa: cambio, modificación o ajuste del programa original de iniciativa y de la estrategia de ampliación; desarrollo o elaboración de áreas de aprendizaje; identificación de áreas de mejora, obtención de experiencia o adaptación de parte del programa.
- Indicador 7. Institucionalización de la iniciativa.
 - Existencia de una política concreta por escrito: marcos, folletos, planes a largo plazo con objetivos claros, evaluación, etc.
 - Compromiso para redactar una política: negociaciones con la alta dirección para el reconocimiento formal, por ejemplo, contratación de personal especializado o asignación de horas.

Los resultados para cada uno de los casos con relación a los macro grupos y sus respectivos indicadores particulares fueron sintetizados en seis cuadros que se presentan más adelante: *a)* escalamiento; *b)* condiciones; *c)* alineación de la iniciativa con la estrategia central o la visión corporativa; *d)* participación de la red tripartita; *e)* incremento en la capacidad de innovación, y *f)* institucionalización de la iniciativa.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La responsabilidad social corporativa (RSC)

El concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) ha sido ampliamente debatido tanto por las disciplinas administrativas como por las ciencias sociales, particu-

larmente en las últimas dos décadas. De hecho, fue en 2001 cuando la Comisión Europea propuso por primera vez una definición que destacaba la integración de la dimensión ambiental y social con las operaciones de los negocios y sus *stakeholders* de forma voluntaria. Desde entonces el concepto ha evolucionado de forma acelerada hasta generar traslapes con la innovación social y la economía circular (Morea, Fortunati y Martiniello, 2021). Sin embargo, desde nuestra perspectiva, la principal diferencia entre RSC e ISC es que, en la primera, la EMN puede beneficiarse económicamente de dichas prácticas a manera de derrama indirecta, en tanto que, en la segunda, lo hace de forma directa porque es parte de su modelo de negocio. Por otro lado, la economía circular puede operar en ambos casos e inclusive en modelos no capitalistas.

Haciendo una genealogía más profunda, distintos autores como Liang y Renneboog (2017) y Malloch (2013) han relacionado el origen de la RSC con la transformación del capitalismo después de la segunda guerra mundial y la participación incremental de las grandes empresas en el desarrollo de las naciones. En este tenor, Gharyeni (2020) argumenta que la difusión de la globalización resultó en espacios no reclamados de gobernabilidad para las sociedades (p. 2), permitiendo un nicho de oportunidad para incrementar el poder de influencia de las EMN en las regiones donde operan. Empero, Malloch(2013) también señala que un incentivo importante para que las grandes empresas consideraran el impacto social y ambiental de sus actividades fue la creciente ola de reclamos provenientes de la sociedad civil, quienes comenzaron a mostrar un descontento por el entrometimiento del sector privado en la política nacional. Otro factor de influencia ha sido la presión ejercida por la sociedad frente a los múltiples desastres ambientales ligados directamente con las actividades de las EMN.

Como lo han señalado Waldron *et al.* (2022), con la proliferación de los medios digitales, la presión por parte de la sociedad ante la degradación ambiental relacionada con la actividad de las EMN ha ido en aumento, lo que ha impulsado a la par mayores acciones de responsabilidad social corporativa. Esto ha abierto un nuevo campo de estudio interesado en el rol de los activistas y los medios digitales para impulsar la RSC: “en estos trabajos se ha reconocido que los activistas

proporcionan un bien público al informar a otras partes interesadas —en particular, a los consumidores— sobre la autenticidad de los esfuerzos de las empresas por abandonar sus prácticas actuales en favor de alternativas más responsables desde el punto de vista social y medioambiental” (Waldron *et al.*, 2022, p 164). No obstante, también se ha identificado que en ocasiones las ONG y los activistas sociales funcionan como aliados de las EMN, ya que supervisan el desempeño de sus subsidiarias, lo cual previene el comportamiento irresponsable y ayuda a la coordinación global de las estrategias de RSC implantadas por las EMN (Asmussen y Fosfuri, 2019). Igualmente, para prevenir prácticas contrarias a la RSC al nivel de subsidiaria, en ocasiones las EMN contratan gerentes locales con perfiles altruistas (Asmussen y Fosfuri, 2019), ya que una mala práctica a nivel local puede afectar la reputación de la EMN a nivel global. Por su parte, en el nivel de la proveeduría, contratos formales estrictos reforzados por capital relacional han demostrado ser efectivos para aplicar las políticas de RSC, en especial para las subsidiarias chinas (Zhu y Lai, 2019).

Retomando a Malloch (2013), Waldron *et al.* (2022) identifican tres corrientes de pensamiento en la literatura anglosajona que definen el concepto de responsabilidad social corporativa y sus mecanismos:

- a) Pensamiento neoliberal: la responsabilidad social desde las corporaciones es la manera en la que éstas gestionan los impactos económicos, ambientales y sociales de sus actividades. Corresponde entonces a las políticas y códigos establecidos por las corporaciones de manera voluntaria frente a sus efectos en la sociedad.
- b) Pensamiento nekeynesiano: la responsabilidad social es un compromiso hecho por entes corporativos para integrar cuestiones ambientales y sociales en su modelo de negocio, así como en sus interacciones con la sociedad y en los intereses de sus accionistas.
- c) Pensamiento económico político radical: “la responsabilidad social corporativa debe ser entendida como un recurso de las empresas transnacionales que ejercen prácticas abusivas en la economía global, nacional y local. Estas empresas cuentan con un gran poder sobre la sociedad, por lo que las iniciativas de responsabilidad social suelen estar

ligadas a desviar la atención de actividades dañinas para la sociedad” (pp. 8-10).

Estas tres corrientes de pensamiento cuentan con el eje común de identificar el carácter estratégico de las iniciativas empresariales de RSC. Las iniciativas de corte neoliberal se identificarían con aquellas impulsadas por el Pacto Mundial de la ONU, en tanto que el pensamiento neo-keynesiano sería cercano al de las corporaciones B, presentadas en la sección introductoria. Por su parte, un ejemplo del pensamiento económico político radical, o la visión “apocalíptica” señalada por Reygadas (2022), serían aquellas iniciativas impulsadas por las EMN que buscan manipular la percepción de la sociedad civil con acciones de RSC. Sin embargo, gracias a los activistas que denuncian la “autenticidad” de sus acciones, en ocasiones logran impulsar un compromiso verdadero de las corporaciones (Waldron *et al.*, 2022). Otra corriente de autores cuestiona la efectividad de los instrumentos de responsabilidad social de las EMN, particularmente respecto a los estándares laborales en las cadenas globales de suministro (Kuruvilla, Li y Jackson, 2021) e incluso en sectores altamente tecnologizados como la industria automotriz y las televisiones en México (Matus y Sandoval, 2017).

De nueva cuenta, retomando los conceptos utilizados por Reygadas (2022) para distinguir los tipos de pensamiento en torno al capitalismo, una definición más “apologética” de la RSC es presentada por Andrews (1971, citado en Romo, 2016) quien la define como “un compromiso inteligente y objetivo por el bienestar de la sociedad que reprime toda actividad destructiva, aunque sea económicamente muy provechosa, y que los dirige hacia contribuciones positivas para la mejora (de la sociedad)” (p. 4). Empero, aunque dichas iniciativas parezcan no ser provechosas económicamente por no estar alineadas de forma directa con el modelo de negocio de la EMN, diversos estudios sugieren que en realidad terminan generando ganancias para las empresas que las impulsan. En este tenor, en el artículo de Nahuat, Rodríguez y Gómez (2021); *Innovación, responsabilidad social empresarial en grandes empresas*, se provee evidencia para sustentar la tesis de que existe una función mediadora entre la responsabilidad social y el desempeño de las corporaciones. Para demostrarlo enfocan su estudio en el rol mediador de la innovación para la promoción de RSC que tenga un efecto positivo

en el modelo de negocio de la organización. Su aproximación la hacen a través de 103 cuestionarios aplicados a gerentes medios de 63 grandes empresas establecidas en el estado de Tamaulipas, México que han obtenido el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR) del Centro Mexicano para la Filantropía. La conclusión central a la que llegan es “que la RSE es una fuente de innovación y desempeño en las empresas estudiadas lo que llevado a la práctica representa ventaja competitiva y creación de valor” (Nahuat *et al.*, 2021, p.13).

La innovación social corporativa (ISC)

La ISC es un término que ha cobrado relevancia en los últimos años. Sin embargo, el concepto posee una definición amplia y un tanto ambigua debido al basto tipo de iniciativas con las que se le ha relacionado. No obstante, como lo observan Buckland y Murillo (2014), dentro de la diversidad de enfoques se pueden identificar algunas tendencias comunes:

- a) Valor compartido: la ISC tiene como eje principal el beneficio para todos los involucrados, con un alcance superior a las iniciativas privadas centradas en la creación de valor.
- b) Producto o proceso: la ISC puede ser traducida tanto en un producto nuevo como en un proceso o programa con impacto en la vida social y material de las personas.
- c) Fruto de la colaboración: la innovación social está ligada a una fuerte interacción entre actores de diferentes espacios, por lo que puede impactar en distintos campos.
- d) Generadora de cambio sistémico: en los estudios más recientes sobre ISC se resalta la importancia de transformar sistemas de pensamiento, conductas y rutinas que generan obstáculos para el bienestar de las personas.
- e) Una propuesta de mercado: “trasciende el carácter meramente altruista puesto que busca generar, además del valor social, un valor económico que organice los recursos económicos para construir un modelo sostenible” (p. 11).

Por su parte Dionisio y Vargas (2020) proponen una definición de ISC que resume de forma precisa algunas de las características antes expuestas: “iniciativas que crean valor tanto para los accionistas como para la sociedad, con el potencial de alterar la estructura de los

sistemas de innovación, cambiar las identidades y estrategias corporativas para aumentar la ventaja competitiva y, al mismo tiempo, aportar soluciones a las necesidades de la sociedad” (p. 1).

Desde la perspectiva de los autores antes revisados la ISC centra sus esfuerzos en la identificación de problemáticas sociales y busca contribuir a una solución que empodere a las partes involucradas, a la par de que se alinea directamente a su modelo de negocio para que sea sostenible y escalable. Por ello se diferenciaría de los modelos de RSC señalados por Malloch (2013), porque estos son instrumentales y sólo hacen un “compromiso” con los actores interesados en la integración de cuestiones ambientales y sociales dentro de las acciones de la empresa, ya sea por interés real o para cambiar la opinión social respecto a las EMN. En cambio, la ISC impulsa dichas acciones como parte central de su modelo de negocio, es decir, es un compromiso *interno* más que uno de tipo *externo*.

Una distinción similar a la anterior la encontramos respecto a los agentes que impulsan las iniciativas sociales y ambientales de las grandes corporaciones; mientras en la RSC los activistas *externos* presionan por diversos medios para cambiar el comportamiento de las empresas, en la ISC los activistas suelen ser *internos* al ser los propios trabajadores, gerentes o CEO quienes impulsan dichas acciones y promueven su alineación con el modelo de negocio de la EMN.

Las características de los activistas que anteriormente hemos denominado internos fueron descritas por Kern *et al.* (2022) en el artículo *Social Innovation in Multinational Companies: Activist, Practices and Social Skills*, quienes señalan que estos activistas intentan influir en la toma de decisiones para inducir el compromiso de la empresa con la innovación social. Por ello pueden ser caracterizados como agentes de cambio que alteran las estructuras organizativas y sociales en las que operan para beneficio de la sociedad y el medio ambiente. Estos mismos autores señalan que dichos agentes suelen ser empleados, miembros de puestos clave o inversionistas. No obstante, también pueden pertenecer al tercer sector y ser cercanos a la corporación. En ese sentido su capacidad de negociación es más amplia, ya que no es un grupo de presión hostil (Waldron *et al.*, 2022), sino que son aliados que ayudan a la EMN. Estos agentes logran innovar socialmente al identificar espacios de

oportunidad o “espacios intersticiales” en términos de Furnari (2014), donde empresa y sociedad civil pueden coordinarse de forma armónica para impulsar y escalar iniciativas de innovación social que sean acordes con su modelo de negocio.

ANÁLISIS Y REVISIÓN DE RESULTADOS

Esta sección consta de dos momentos. En primer lugar, se presentan los cinco casos seleccionados para su análisis y en cada uno de ellos se describe el caso y se presenta el objetivo de la innovación, además se describen siete aspectos: *a)* el escalamiento; *b)* las condiciones; *c)* la alineación; *d)* la participación de la red tripartita; *e)* el incremento en la capacidad de innovación; *f)* la institucionalización de la innovación social, y *g)* las conclusiones del caso. En segundo lugar, se presentan los resultados comparados a partir del análisis derivado de la base en Atlas.ti.

Caso 1. Santander: Tuiio

Santander

Grupo bancario de origen mexicano constituido en 1932. En 1958 realizó una fusión con Banco Español. En la actualidad tiene presencia en Europa y América, principalmente.

Objetivo

Promover inclusión financiera de los sectores populares a través de la banca Tuiio.

Descripción del caso

Tuiio representa una forma innovadora de fomentar la productividad y la inclusión financiera de los sectores populares a través de los microcréditos y otros productos financieros. Los servicios de Tuiio están enfocados al sector de bajos ingresos de la población y tienen como objetivo apoyar el desarrollo de actividades económicas. Desde 2017, esta iniciativa contabiliza más de 388 mil créditos equivalentes a 2.6 millones de pesos a través de sus 85 sucursales en el país, ofreciendo prioridad a clientes mujeres. Tuiio ofrece igualmente un ambicioso programa de educación financiera y emprendimiento, seguros médicos, de vida y una infraestructura tecnológica sólida y amigable con los usuarios que permite un desempeño ágil y un costo eficiente de los servicios lo que se traduce en un mayor alcance y nivel de impacto

en la población.

Escalamiento

Santander ha logrado atraer el interés de otras EMN hacia un segmento de la población que ha sido ignorado tradicionalmente por las instituciones financieras y aseguradoras. Un ejemplo de ello es la creación de un micro seguro de vida desarrollado por Zurich México. Este producto fue diseñado para cubrir las necesidades del mismo público objetivo al que llega Tuiio y es resultado directo de la colaboración entre ambas empresas.

Condiciones

De acuerdo con la página web oficial de Santander, Tuiio se creó con la intención de generar un impacto social positivo a través de la inclusión financiera, ofreciendo productos crediticios especiales a un público que normalmente no tiene acceso a estos. Tuiio ha sido reconocida como una iniciativa destacada en el combate a la pobreza por parte del Pacto Global de la ONU para asegurar el cumplimiento de los ODS.

Alineación

Su cadena de valor se crea con empleados comprometidos que se vinculan de forma directa y empática con los clientes, generando los resultados pretendidos y asegurando el retorno de los créditos. Al mismo tiempo promueve derrama económica en las comunidades donde opera y genera ganancias para el banco.² De tal forma que la iniciativa se encuentra plenamente alineada con el modelo de negocio del banco.

Participación de la red tripartita

Santander-Tuiio ha mostrado interés en fomentar la educación que acompaña a la inclusión financiera. Para ello, el banco ha decidido colaborar con cada comunidad en la que está presente, con el fin de contratar a personas locales para que se conviertan en los principales formadores en temas financieros para los clientes. Además, como se mencionó antes, han establecido alianzas clave con instituciones médicas y de seguros como Zúrich, lo cual les permite ofrecer

² En los informes anuales de Tuiio se pueden identificar los mismos valores empresariales. Para mayor información ver <https://www.tuiio.com.mx/>

un variado conjunto de protección en salud a las personas y sus beneficiarios que adquieren un crédito. Estas acciones aseguran que la red tripartita esté presente.

Incremento en la capacidad de innovación

La directora general de Tuiio señaló en entrevista que la iniciativa es resultado de un largo proceso de debate e intercambio de ideas dentro del banco. Ella tenía una idea inicial que tuvo que ser reconsiderada y justificada al interior de la corporación. Esto llevó a la creación de una estructura semindependiente que es ahora la infraestructura corporativa de Tuiio. La iniciativa ha ido creciendo exponencialmente en prácticamente todos los indicadores. En entrevista el jefe de productos digitales señaló que la creación de los productos que ofrecen hoy en día es el resultado de la investigación y los intentos de encontrar la mejor solución para el mercado objetivo (Director de productos digitales TUIIO, comunicación personal 01 septiembre, 2021).

Institucionalización de la ISC

Santander-Tuiio es ahora una microfinanciera establecida. Tiene una estructura semindependiente que se centra en un público objetivo específico. También publica sus propios informes anuales para sus inversionistas.

Conclusiones del caso

Tuiio representa una innovación social corporativa como resultado de la alineación de los objetivos de una corporación, Banco Santander, con una necesidad de la sociedad. En efecto, como innovación social, el banco ha identificado un área de oportunidad en la inclusión financiera de un sector de la población tradicionalmente ignorado por las instituciones bancarias, buscando promover emprendimientos y ofreciendo productos adaptados a las posibilidades de sus clientes para mejorar sus condiciones de vida. Igualmente, la iniciativa ha ido evolucionando para cubrir otros aspectos de su mercado objetivo, trazando alianzas importantes con otros actores del sector privado. Así, Tuiio ha desarrollado un modelo de negocio que se centra en ayudar a resolver un problema social, contribuyendo con los ODS a los que el banco se ha suscrito. Se destaca igualmente la colaboración con las comunidades en las que se inscriben y el fomento al uso de herramientas digitales que faciliten

el acceso a sus servicios.

Caso 2. Microsoft: TechSpark

Microsoft

Empresa de tecnología digital fundada en 1975 de origen estadounidense. Tiene presencia a nivel global.

Objetivo

Promover la inclusión digital de poblaciones rurales y urbano marginales mediante la iniciativa TechSpark.

Descripción de la iniciativa

La iniciativa TechSpark persigue cinco estrategias centradas en seis comunidades —el sur de Virginia; el noreste de Wisconsin; la zona de El Paso (Texas) y Ciudad Juárez, México; Fargo (Dakota del Norte); Cheyenne (Wyoming), y el centro de Washington—. Las cinco estrategias son: *a)* iniciativas de transformación digital; *b)* habilidades digitales y educación en ciencias de la computación; *c)* trayectorias profesionales; *d)* banda ancha rural, y *e)* apoyo a organizaciones sin fines de lucro.

En el caso específico de Ciudad Juárez-El Paso, el objetivo principal es traer oportunidades digitales e inversiones en manufactura y operaciones para ayudar a la región binacional a crecer su actividad económica y transformar su economía de una industrial tradicional a otra de servicios tecnológicos digitalizados.

Las iniciativas que actualmente operan en Ciudad Juárez-El Paso son: *a)* The Bridge, que es el proyecto insignia de Microsoft-TechSpark en Ciudad Juárez y ha sido reconocido por el presidente de Microsoft en diversas ocasiones como un proyecto exitoso y en escalamiento; *b)* establecimiento de un laboratorio de Microsoft dentro del Centro de Inteligencia Artificial también impulsado por Microsoft en conjunto con otras instituciones; *c)* formación de habilidades digitales a nivel secundaria: TechSpark, el IPE (Instituto para la Promoción del estado de Chihuahua) y el Centro de Inteligencia Artificial de Ciudad Juárez (JAIC, por sus siglas en inglés) implementaron un programa STEAM para jóvenes estudiantes de secundaria: 400 participantes de toda la ciudad se inscribieron a través de un modelo de enseñanza virtual y autodidacta. Cada estudiante recibió un kit físico Micro Bit, Microsoft Makecode es

una de las herramientas incluidas en el kit; *d*) Programa de Educación en Tecnología y Ciencia (TEALS, por sus siglas en inglés) a nivel preparatoria: 240 estudiantes de 6 colegios de Juárez se graduaron del programa en 2021. El programa ha escalado rápidamente. Se espera llevar TEALS a más escuelas en la ciudad y escalar a nivel estatal en los siguientes tres años; *e*) formación de habilidades digitales avanzadas: TechSpark, FUNAX y JAIC crearon el Programa avanzado de desarrollo de talentos que incluye: habilidades de datos, AI, electrónica avanzada, Python 3 y habilidades blandas. A través de 85 cursos en línea han matriculado a 4 100 participantes y alcanzado 1 200 graduados.

Escalamiento

The Bridge: el programa inició en 2019. En la quinta generación había capacitado a 52 PYMES creando alrededor de 300 nuevos puestos de trabajo y logrando casi un millón de dólares en inversiones.³ En la última generación sus directivos y participantes desarrollaron un cuaderno de operación que permitirá llevar el programa a otras latitudes. Tijuana es una de las posibles ciudades a donde se extendería.

Centro de Inteligencia Artificial y Laboratorio Microsoft: Gracias a ambos espacios ha sido posible desarrollar una diversidad de programas en formación de habilidades digitales, investigación y ciencia de datos aplicada a nivel estatal.

En cuanto al resto de los programas de formación de habilidades digitales, estos han ido escalando sostenidamente en cuanto a los niveles y el número de capacitados. Destaca que TEALS será llevado a otras latitudes del estado de Chihuahua en los siguientes tres años.

Condiciones

En el libro *Tools and Weapons. The Promise and the Peril of the Digital Age*, Brad Smith (Smith y Browne, 2021), presidente de Microsoft, describe cómo en un viaje por la región fronteriza de El Paso-Juárez se percató sobre la necesidad de transformar la economía industrial tradicional de la región por una economía de base digital, de lo contrario se correría el riesgo de que las empresas de la región se fueran a la quiebra y miles de trabajadores se quedarán sin empleo. Por ello, consideramos que en primera instancia la iniciativa The Bridge, como parte

del programa TechSpark, es antes que nada moral, ya que con ella se pretendía promover inclusión social en la región transfronteriza de El Paso y Ciudad Juárez. Además, la iniciativa fue impulsada por motivos instrumentales con la finalidad de cumplir con sus normas de responsabilidad corporativa, entre las cuales destaca el impulsar las oportunidades de inclusión económica.⁴

Alineación

La iniciativa TechSpark y los diversos programas que la conforman tienen una alineación indirecta con el modelo de negocio de Microsoft, lo cual en el futuro podría generar importantes ganancias económicas para la empresa. El hecho de que el programa esté formando capacidades digitales en miles de personas con las tecnologías de Microsoft, y sus propios lenguajes de programación, asegura que en el futuro existirá una fuerza de trabajo especializada en el manejo de su tecnología. Lo mismo pasa con las decenas de Pymes que han sido formadas con su tecnología y filosofía de emprendimiento. Por su parte, el Centro de Inteligencia Artificial y el Laboratorio Microsoft aseguran la continua aplicación y formación de capacidades.

Participación de la red tripartita

Dentro de los patrocinadores de la iniciativa se encuentran una multiplicidad de actores que pertenecen a diversas hélices, tanto de México como de EUA; desde gobiernos locales hasta estatales, pequeñas empresas y multinacionales, así como universidades, centros de investigación, asociaciones civiles (AC) y organizaciones no gubernamentales de reciente creación o de una amplia trayectoria.

Incremento en la capacidad de innovación

La iniciativa The Bridge ha presentado importantes cambios a lo largo de sus cuatro años de historia y diversas generaciones. Los ajustes del programa original de ISC y de la estrategia han incluido cambios en el currículo del programa y su dirección. Además, se ha ido incorporando a más actores como aliados y, derivado de la experiencia, se han identificado áreas de mejora. Lo mismo sucede con el resto de las iniciativas, las cuales

³ <https://tb-xl.com/about/>

⁴ Responsabilidad corporativa / inclusión económica: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/inclusive-economic-opportunity?rtc=1>

han iniciado como programas piloto hasta consolidarse, a tal grado que algunas de estas serán exportadas a otras latitudes del estado y del país.

Institucionalización de la ISC

Omar Saucedo, director de TechSpark en Ciudad Juárez comentó en entrevista que la intención de escribir el libro de operación o *playbook* de The Bridge es para que el programa se libere y pueda ser adoptado por otros actores y regiones. Una de las primeras ciudades dónde tienen planeado replicar el programa es Tijuana (O. Saucedo, comunicación personal, 30, marzo, 2022).

En cuanto a la iniciativa TechSpark —de la cual forma parte The Bridge—, ésta se encuentra creciendo de forma acelerada en Ciudad Juárez. El número de alumnos formados en diversas habilidades digitales, así como el número de mentores en nuevas tecnologías ha crecido exponencialmente gracias al programa TEALS. Además, el centro de inteligencia artificial donde se encuentra instalado uno de los tres laboratorios de innovación en México, que fueron anunciados por el CEO de Microsoft frente al presidente mexicano en 2019, ya se encuentra en operaciones en Ciudad Juárez.

Conclusiones del caso

TechSpark fue una respuesta a la tensión política nacional en Estados Unidos tras la victoria de Trump, tal y como ha sido señalado por el CEO de la empresa. Por lo tanto, se puede decir que, en primera instancia, dicha iniciativa de ISC fue una acción política y moral. Sin embargo, otro nivel de análisis sugiere que TechSpark se alinea de forma indirecta con la estrategia de negocio de Microsoft; ya que desarrollar capacidades digitales a múltiples niveles con tecnología nativa habilitará las condiciones necesarias para que la empresa se convierta en un actor central en la región transfronteriza El Paso-Ciudad Juárez.

Caso 3. Coca-Cola - Pronatura: Programa Nacional de Reforestación y Cosecha de Agua (PNRCA)

Coca-Cola

Empresa del sector de las bebidas y los alimentos fundada en 1982 de origen estadounidense. Tiene presencia a nivel global.

Objetivo

Cosechar agua. El programa atiende 4 áreas principales: *a)* acceso al agua; *b)* conservación del agua; *c)* capacitación de las mujeres, y *d)* desarrollo de las comunidades indígenas.

Descripción de la iniciativa

De acuerdo con la documentación oficial del programa, éste se creó por “el compromiso que tiene la empresa de devolver a la naturaleza cada gota de agua que se utiliza para la elaboración de sus productos” (Programa Nacional de Reforestación y Cosecha de Agua, 2017, p. 6). El programa atiende cuatro áreas principales: *a)* acceso al agua; *b)* conservación del agua; *c)* empoderamiento de la mujer, y *d)* desarrollo de comunidades indígenas. Además de la reforestación, otras intervenciones del programa incluyen proyectos productivos (viveros comunitarios, huertos domésticos, etc.), recogida y almacenamiento de agua de lluvia, humedales construidos (CW) para aguas residuales y programas de educación sobre sostenibilidad. Con 12 años de funcionamiento, los logros más notables del PNRCA hasta 2021 incluyen: 64 030 acres reforestados, más de 80 mil árboles plantados, 30 949 beneficiarios y 78 807 acres de mantenimiento forestal.

Escalamiento

El programa ha presentado una expansión geográfica de 13 a 31 estados en México. Además, se identifican acciones de creación de conciencia entre las empresas pertenecientes a la Industria Mexicana Coca-Cola (IMCC) al haber sido sumadas a participar en las intervenciones del PNRCA. No se obtuvo información de otras empresas que hayan replicado este programa. El PNRCA concluyó como se concibió originalmente en 2021.

Condiciones

Representantes de Fundación Coca-Cola mencionan constantemente el cumplir con el compromiso de la empresa de “devolver a la naturaleza cada gota de agua que utiliza en la elaboración de sus productos”,⁵ además, mencionan el querer alinear sus proyectos a los ODS, la Agenda 2030 y la visión del corporativo. Representantes de Fundación Coca-Cola señalaron en entrevista que quieren ser considerados “inversionistas sociales”

⁵ Cita obtenida de nuestras entrevistas codificadas.

donde sus intervenciones obtengan un retorno sobre la inversión, así como evaluación del impacto social y ambiental. (Representantes de Fundación Coca Cola, comunicación personal, 13, octubre 2021)

Alineación

El PNRCA se basa en uno de los tres componentes claves de la visión de la empresa Coca-Cola. Las entrevistas revelan una motivación por la conservación y el retorno del suministro hídrico a las comunidades por ser un recurso fundamental para sus procesos productivos. Representantes de Fundación Coca-Cola mencionaron cambios en la visión de sus programas relacionados con el agua para “alinearse” a la nueva visión de sustentabilidad que busca la compañía hacia el 2030. También destacaron una transición hacia un mayor énfasis en el aspecto social con el ser humano al centro de las acciones (Representantes de Fundación Coca Cola, comunicación personal, 13, octubre 2021).

Participación de la red tripartita

Dentro de las intervenciones realizadas se han logrado conjugar por lo menos tres de los siguientes actores: Fundación Coca-Cola, Pronatura, miembros de la comunidad, ejidatarios, gobiernos municipales y estatales, autoridades federales relacionadas con temas de medio ambiente, universidades, organismos internacionales y organismos no gubernamentales. Usualmente los dos actores más involucrados dentro de una intervención en campo son Pronatura y miembros de la comunidad que es intervenida.

Incremento en la capacidad de innovación

En 2010, después del inicio, el programa se expande hacia intervenciones relacionadas con cosechas de agua, no sólo reforestación. El PNRCA se benefició de las prácticas de flexibilidad y aprendizaje reflexivo, pues el aliado ejecutor, Pronatura, menciona que al identificar áreas de oportunidad que aportarían a la conservación del recurso hídrico y comentárselo a Coca-Cola, la compañía expandió su objetivo de sólo reforestación a otro tipo de intervenciones. Fundación Coca-Cola habla de “generar valor compartido” que atienda necesidades particulares de cada comunidad, por lo que han adaptado sus intervenciones a cada zona comunitaria, por ejemplo: respecto a los árboles plantados se busca que sean endémicos

para asegurar un mejor nivel de éxito de la intervención. Además, se optó por comenzar a “criar” los mismos árboles que serían plantados desde la creación de los viveros productivos que gestiona la misma comunidad.

Institucionalización de la ISC

El PNRCA figura dentro de los informes anuales de Fundación Coca-Cola, donde se establece que dicho programa surge de un convenio de colaboración con actores de otros sectores de la sociedad: gobierno federal y asociación civil. En su sitio web, Pronatura (2022) indica los resultados obtenidos del programa en torno a reforestación, obras de agua y proyectos productivos. Representantes de Coca-Cola mencionaron en entrevista que parte de su presupuesto para el programa proviene de las oficinas centrales de Fundación Coca-Cola en Atlanta, prueba de un reconocimiento formal por parte de la empresa a nivel internacional. Durante el evento para la extensión del convenio entre la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) y Coca-Cola se anunció el uso del Estudio Nacional de Cuencas Sustentables, elaborado por investigadores del Instituto de Geofísica de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) para la identificación de las zonas prioritarias a reforestar, “a petición de Coca-Cola” (Representantes de Fundación Coca Cola, comunicación personal, 13, octubre 2021).

Conclusiones del caso

En grandes intervenciones como el PNRCA no es fácil establecer en qué fase se encuentra el programa, ya que algunas comunidades están experimentando la ampliación, mientras que otras se encuentran en la fase de prototipo. Sin embargo, se puede decir que todas las comunidades conforman ecosistemas de innovación que coevolucionan; Pronatura es un actor principal que dirige la transición. Sin que esto quiera decir que sea posible identificar a la PNRCA como una iniciativa de innovación social, esto debido a que no se encuentra alineada al modelo de negocio de la EMN en ningún sentido. En cambio, se alinea muy bien a algunos ODS a los cuales la empresa se ha adherido desde hace tiempo. Es por ello que consideramos factible identificar a esta iniciativa dentro del área de la RSC.

También se destaca el papel que organizaciones no gubernamentales como Pronatura están jugando en la promoción de proyectos de RSC en México. Gracias a la gran cantidad de recursos que esta ONG está obteniendo de Coca-Cola, sus acciones y presencia se ha expandido a lo largo del territorio nacional. Pronatura está replicando este modelo y acciones en otros territorios con otras EMN y ONG, como lo veremos en el quinto caso.

Caso 4. Rotoplas - Un kilo de ayuda - Harpic: El poder de estar juntos

Rotoplas

Empresa mexicana enfocada al saneamiento del agua, fundada en la década de 1980 con presencia en México y Latinoamérica.

Objetivo de la iniciativa

Desarrollar condiciones adecuadas de agua, espacios higiénicos y hábitos saludables para las comunidades mazahuas a través de la instalación de infraestructura sanitaria y la capacitación que permita la salud comunitaria y la seguridad alimentaria.

Descripción de la iniciativa

Esta iniciativa plantea trabajar bajo tres ejes principales: seguridad alimentaria, acceso a agua limpia y segura y mejores hábitos de higiene para tres comunidades mazahuas. Algunos de los productos y acciones a entregar son: la instalación de un sistema de agua en un hospital regional para beneficiar hasta a 1 500 personas; la instalación de cisternas y construcción de un bordo con capacidad de 1.5 millones de litros de agua; la puesta en marcha de una enfermería comunitaria y de huertos comestibles en los hogares para promover la seguridad alimentaria local; la instalación de 50 sistemas higiénicos en los hogares para recoger agua de lluvia que pueda utilizarse en lugares sin desagüe, así como un filtro que proporcione a estas familias agua limpia y potable; la instalación de 50 sistemas de retretes en los hogares; una serie de talleres para enseñar a la gente a instalar, utilizar y mantener los sistemas de agua e higiene y promover hábitos de higiene, y consejos para la higienización de los espacios comunitarios y domésticos.

Escalamiento

La asociación Rotoplas - Un Kilo de Ayuda - Harpic ha supuesto una interesante hoja de ruta para todos los actores implicados y ha provocado la transformación de la forma en que interactúan para el impulso de iniciativas sociales. Sin embargo, esta iniciativa ha llegado a su fase de finalización y no está previsto que se expanda en otras geografías. No obstante, ha servido para concienciar sobre las necesidades sanitarias de las comunidades en las que se implementó y para cambiar importantes hábitos entre los beneficiarios.

Condiciones

Los motivos varían para cada uno de los actores implicados. Mientras que Un Kilo de Ayuda lleva más de 20 años trabajando en la lucha contra el hambre infantil, Rotoplas ha establecido la responsabilidad social como parte de sus valores. Por su parte, la participación de Harpic está motivada por su estrategia de marketing que establece que un producto no puede ofrecer sólo soluciones para los individuos, sino que tiene que demostrar que se preocupa por la sociedad.

Alineación

Todos los actores de esta iniciativa colaboraron alineándose con su visión. Un kilo de Ayuda estaba interesado en contribuir al mejoramiento de la salud de las infancias en la comunidad. Por su parte, Rotoplas contribuyó con infraestructura que proveyera de agua limpia a las personas, justo como lo indica su misión en su sitio web: “que la gente tenga más y mejor agua”.⁶ Harpic igualmente alineó su participación en la iniciativa con su visión “más allá de limpieza, baños dignos”, aportando los materiales de higiene necesarios para mantener los espacios de convivencia desinfectados.

Participación de la red tripartita

Aun cuando los activistas y actores participantes tienen un recorrido profesional variado, en esta iniciativa se identificaron tres actores que pertenecen a dos esferas. Por su parte, Un Kilo de Ayuda es una organización no gubernamental sin fines de lucro, mientras que, tanto Rotoplas como Harpic pertenecen al sector empresarial.

⁶ <https://rotoplas.com.mx/>

⁷ <https://rotoplas.com.mx/el-poder-de-estar-juntos-una-alianza-que-sumara-esfuerzos-en-favor-de-la-comunidad-mazahua-para-promover-espacios-de-salud-e-higiene/>

De acuerdo con la página de la iniciativa social, que concuerda con la información obtenida en las entrevistas, el modelo de trabajo consistió, en primer lugar, en una identificación por todos los involucrados de los objetivos del proyecto. Como menciona la página, es una sumatoria de esfuerzos de distintos actores con una meta en común⁷.

Incremento en la capacidad de innovación

Rotoplas y Harpic han mencionado que les gustaría replicar esta manera de colaborar con otras empresas y organizaciones no gubernamentales, donde logren identificar elementos y objetivos comunes para poder resolver una problemática social que esté alineada con su visión (Representantes Rotoplas y Harpic, comunicación personal, 16 octubre, 2021). Este es el principal aprendizaje que les dejó el colaborar con Un Kilo de Ayuda.

Institucionalización de la ISC

A pesar de considerar como positivos los efectos de la iniciativa, las empresas y ONG involucradas no mostraron algún cambio oficial para sus políticas. En gran medida, la visión de las empresas ya estaba alineada con contribuir con la iniciativa social. Sin embargo, mencionaron en las entrevistas que buscarán seguir colaborando en otros proyectos donde se les solicite (Representantes Rotoplas y Harpic, comunicación personal, 16 octubre, 2021).

Conclusión del caso

La responsable de relaciones institucionales de Rotoplas señaló que esta multinacional es una empresa socialmente responsable interesada en contribuir a la sociedad más allá de acciones filantrópicas o limitadas a donaciones. Desde su punto de vista, la iniciativa El poder de estar juntos es un buen ejemplo de cómo la multinacional está invirtiendo en el bien social desde una perspectiva amplia que va más allá de la filantropía, es decir, la RSC (representantes rotoplas y harpic, comunicación personal, 16 octubre, 2021). Para ello Rotoplas hizo una alianza estratégica con Un Kilo de Ayuda, una experimentada y reconocida asociación civil mexicana para asegurar el éxito de la iniciativa. Además de haber generado una asociación estratégica con Harpic porque comparten mercado e interés social.

Caso 5. Flex - Pronatura: Vivero comunitario

Flex

Empresa estadounidense del sector de la tecnología digital fundada en 1969. Tiene presencia en más de 30 países a nivel global.

Objetivo

Establecer un vivero comunitario y un depósito de semillas para promover la conservación de la naturaleza, la captación de agua y generar ingresos económicos para una comunidad rural.

Descripción de la iniciativa

La iniciativa fue impulsada por Pronatura y las autoridades locales de una comunidad rural en Aguascalientes. La iniciativa fue financiada en la competencia anual de la Fundación Flex en 2020 y el vivero fue inaugurado el 16 de julio de 2021. Este es el primer vivero que utiliza el método de raíz desnuda en México. La iniciativa siguió un enfoque totalmente sostenible en su construcción y sistema de producción. El vivero será gestionado por la comunidad. La producción anual será de unos 20 mil árboles nativos que se venderán a las empresas establecidas en Aguascalientes. También se ha establecido un banco de semillas. Se espera que la iniciativa sea un claro ejemplo de cómo conseguir ingresos sostenibles a nivel comunitario sin generar un impacto negativo en el medio ambiente. Además, la conservación de la biodiversidad en esta región montañosa promueve la captación de agua de lluvia que después va a la ciudad.

Escalamiento

La iniciativa no escaló ya que esta nunca fue la intención de la misma. La Fundación Flex sólo otorga financiamiento que se limita a una ministración y el proyecto se debe desarrollar en seis meses.

Condiciones

La EMN promueve de forma activa la filantropía entre sus empleados al motivar y premiar a aquellos que se involucran en actividades de esta naturaleza. La Fundación Flex es de igual forma una institución de corte filantrópico. Además, es posible identificar en la EMN motivos estratégicos institucionales que buscan alinear

a la empresa con el Pacto Mundial de la ONU y su contribución a algunos ODS. Por ello consideramos que las condiciones para impulsar RSE son de tipo moral.

Alineación

No existe alineación con el modelo de negocio de la empresa.

Participación de la red tripartita

La iniciativa fue impulsada en conjunto con Pronatura. Además, esta fue promovida entre el club de empresarios de Aguascalientes donde se buscó a algunos aliados, particularmente para la compra de los árboles producidos.

Incremento en la capacidad de innovación

Ninguno.

Institucionalización de la ISC

No.

Conclusiones del caso

La Fundación Flex sólo apoya proyectos para ser desarrollados en seis meses, lo que es una gran limitación para impulsar proyectos de innovación social transformadora. Por ello se considera que la cultura organizativa de esta fundación que sólo se compromete con la transferencia de recursos por un periodo de tiempo limitado supone un obstáculo para los proyectos de ISC, en particular debido a la lógica de mercado a corto plazo utilizada para medir los resultados de las intervenciones. En este sentido la iniciativa es un caso estereotípico de responsabilidad social corporativa.

Una vez descritos los cinco casos de responsabilidad e innovación social en EMN, en la siguiente sección se presentan los resultados comparados a partir de las entrevistas realizadas y, en menor medida, de las fuentes secundarias. Entre más baja salga valorada la iniciativa en cada uno de sus respectivos indicadores, más cerca estará de la responsabilidad social y entre más alta, la cercanía con la innovación social será mayor. Los resultados se presentan en una escala de mayor innovación social, escalamiento y alineación con el modelo de negocio, a más responsabilidad social, menor escalamiento y nula alineación con el modelo de negocio. En este sentido el caso 1 es el más representativo de la ISC y el 5 el más representativo de la RSC.

Tabla 1: Escalamiento

	Santander (Caso 1)	Microsoft (Caso 2)	Coca-Cola (Caso 3)	Rotoplas (Caso 4)	Flex (Caso 5)
Cambios sistémicos					
Replicación	Sí	Sí	Sí		
Reconocimiento	Sí	Sí	Sí	Sí	
No se intentó o falló				Sí	Sí

Fuente: elaboración propia

Tabla 2: Condiciones

	Santander	Microsoft	Coca-Cola	Rotoplas	Flex
Moral e institucional	Sí				
Moral e instrumental	Sí	Sí		Sí	
Instrumental e institucional	Sí	Sí	Sí		
Sólo moral				Sí	Sí
Sólo instrumental					
Sólo institucional					

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3: Alineación de la iniciativa con la estrategia central o la visión corporativa

	Santander	Microsoft	Coca-Cola	Rotoplas	Flex
Alineación completa					
Alineación importante con la estrategia					
Alineación limitada con la estrategia		Sí			
Alineación no clara o falta de estrategia			Sí	Sí	Sí

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4: Participación de la red tripartita

	Santander	Microsoft	Coca-Cola	Rotoplas	Flex
Más de tres (gobierno, comunidad, empresa, academia)	Sí	Sí	Sí	Sí	
Dos actores					Sí
Un actor					
Relación débil con un actor					

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5: Incremento en la capacidad de innovación

	Santander	Microsoft	Coca-Cola	Rotoplas	Flex
Cambio, modificación o ajuste del programa original y estrategia de escalamiento	Sí	Sí			
Desarrollo/elaboración de áreas identificadas para el aprendizaje	Sí	Sí	Sí		
Identificación de áreas para la mejora, adquisición de experiencia, o adaptación de parte del programa, pero sin escalamiento				Sí	
Sin cambios orientados al escalamiento, no adaptación, aprendizaje o evolución de prácticas					Sí

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6: Institucionalización de la intervención

	Santander	Microsoft	Coca-Cola	Rotoplas	Flex
Evidencia concreta, prueba escrita en documentos oficiales	Sí	Sí	Sí		
Compromiso entre actores para desarrollar una política escrita			Sí		
Negociación con top managers para un reconocimiento formal			Sí		
Falta de política				Sí	Sí

Fuente: elaboración propia.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES GENERALES

A partir de los cinco casos aquí presentados, las iniciativas de responsabilidad social corporativa e innovación social corporativa pueden entenderse como interfaces de intereses diversos. A lo largo de la implementación de los proyectos de RSC e ISC es posible identificar diferentes tipos de actores: actores principales o tractores y seguidores o mediadores. A lo largo de cada proyecto de innovación social existen también diferentes fases que guían la actuación del colectivo: negociación, coordinación y dislocación. En las dos primeras fases el colectivo comparte intereses básicos y trabaja coordinando acciones y recursos para alcanzar los objetivos principales. Sin embargo, cada actor tiene también un interés particular en la intervención, y una vez conseguido se retira del colectivo o busca nuevas alianzas que abran posibilidades para distintos tipos de escalabilidad, lo que incluso abre la posibilidad de que una iniciativa de RSC escale a ISC.

Los casos de Santander y Microsoft indican que hay una estrategia más clara de escalamiento, imbricación e institucionalización en comparación con los casos de Coca-Cola, Rotoplas y Flex. Por ello, estos últimos caen dentro del rubro de la RSC y los primeros pueden caracterizarse como ISC. Destaca, además, que en las entrevistas se hizo evidente que la diferencia entre responsabilidad e innovación social no queda clara entre algunos agentes

de las EMN; hay quienes consideran que su iniciativa es de ISC o RSC y viceversa.

Lo que destaca de los casos de Santander y Microsoft es que existe cierta descentralización respecto a los ejes de negocio más centrales de la EMN, lo que permite que los activistas sociales puedan tener mayor libertad en el desarrollo de los proyectos de innovación social que impulsan, tal es el caso de Tuioo de Santander, que nace como un *spin-off* interno para atender a población excluida de los servicios financieros de la banca en México y ha evolucionado con éxito dentro del país. En tanto que para el caso de TechSpark, identificamos que al momento no existe una alineación directa con el modelo de negocio de Microsoft, empero, esta es indirecta, pues el conjunto de iniciativas que conforman TechSpark están habilitando las condiciones para transformar la economía transfronteriza de Ciudad Juárez y pasar de la industria maquiladora más tradicional a una economía más intensiva en conocimiento, digitalizada, y especializada en el uso de los productos y servicios de la EMN. Por ello, consideramos que la iniciativa está evolucionando hacia la ISC y muestra indicios de alinearse con el modelo de negocio empresarial global.

Es importante destacar la diversidad de iniciativas, actividades y desarrollos asociados a los proyectos de innovación social que alientan las empresas multinacionales en busca de un beneficio social, más allá de las ganancias económicas. En países como México, donde la presencia de EMN extranjeras y mexicanas es fundamental y está caracterizada por el uso intensivo de mano de obra (Carrillo, 2015; Basave y Carrillo, 2017), estos proyectos de ISC poco destacados aún en la literatura sobre empresas multinacionales están cobrando cada vez más relevancia.

REFERENCIAS

Amable, B. (2003). *The Diversity of Modern Capitalism*. Nueva York, Estados Unidos: OUP Oxford.

Asmussen, C.G. y Fosfuri, A. (2019). Orchestrating corporate social responsibility in the multinational enterprise. *Strategic Management Journal*, 40(6), 894-916.

B Lab. (2023). About B Lab. Recuperado de <https://www.bcorporation.net/en-us/movement/about-b-lab>

Basave, J. y Carrillo, J. (Coords.). (2017). *Innovación y*

desarrollo: Una mirada global para entender a las multinacionales en América Latina. México: UNAM-COLEF.

Buckland, H. y Murillo, D. (2014). *La innovación social en América Latina. Marco conceptual y agentes*. Recuperado de <http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/177%20ESADE-FOMIN-La-innovacion-social-en-America-Latina-Marcoconceptual-y-agentes.pdf>

Carrillo, J. (2015). Executive Summary. *Multinational Firms in Mexico. A study on organizational structure, innovation and employment practices*. Cuadernos de Trabajo. El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana.

Carrillo, J., Bensunsán G. y Micheli, J. (2017). ¿Es posible innovar y mejorar laboralmente? Recuperado de <https://casadelibrosabiertos.uam.mx/gpd-es-posible-innovar-y-mejorar-laboralmente.html>

Coates, D. (Ed.). (2005). *Varieties of capitalism, varieties of approaches*. Nueva York. Recuperado de <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230522725>

Dionisio, M., y de Vargas, E. R. (2020). Corporate social innovation: A systematic literature review. *International Business Review*, 29(2), 101641. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101641>

Furnari, S. (2014). *Interstitial Spaces: Microinteraction Settings and the Genesis of New Practices Between Institutional Fields*. University of London. *The Academy of Management Review*, 39(4), 439-462. DOI: 10.5465/amr.2012.0045

Gharyeni, A. (2020). *Responsabilité sociale de l'entreprise et nouvelles formes de gouvernance : Une revue de la littérature*. Recuperado de <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/101374/>

Hall, P.A. y Soskice, D. (2001). *Varieties of capitalism: the institutional foundation of comparative advantage*. Nueva York, Estados Unidos: Oxford University Press.

Hancké, B. (Ed.). (2009). *Debating varieties of capitalism: A reader*. Nueva York, Estados Unidos: Oxford University Press.

Informe anual (2017) *Reforestación y cosecha de agua*. Recuperado de <https://biblioteca.semarnat.gob.mx/janium/Documentos/Ciga/libros2018/>

- CD003393.pdf.
- Kern, P., Álamos-Concha, P., Edwards, T., Machado-López, M., Saka-Helmhout, A. y Zhang, L.E. (2022). Social Innovation in Multinational Companies: Activists, Practices and Social Skills. *AIB Insights*, 22(1). <https://doi.org/10.46697/001c.33078>
- Kuruville, S., Li, N. y Jackson, L. (2021). Private regulation of labor standards in global supply chains: Current status and future directions. En G. Dalautre, E. Echeverría y C. Fenwick (Eds.), *Decent work in a globalized economy: Lessons from public and private initiatives* (pp.185-210). Ginebra, Suiza: International Labour Organization.
- Liang, H. y Renneboog, L. (2017). On the Foundations of Corporate Social Responsibility. *The Journal of Finance*, 72(2), 853-910. <https://doi.org/10.1111/jofi.12487>
- Malloch, T.R. (2013). Foreword. En S. Idowu, N. Capaldi, L. Zu y A. Gupta (Eds.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8>
- Matus, M. y Sandoval, J., (2017), *Redes sociotécnicas de innovación e inclusión social diferenciada. El caso de una empresa multinacional de servicios en México*. En: Carrillo, J., Bensunsán G., y Micheli, Jordy. *¿Es posible innovar y mejorar laboralmente?* (1.ª ed.). Universidad Autónoma Metropolitana. Pp. 484-527.
- Matus, M., Carrillo, J. y Gomis, R. (2018). Empresas multinacionales, derramas de conocimiento y spin-off en México. *¿El país de origen hace la diferencia? Perfiles Latinoamericanos*, 26(52), 1-21. <https://doi.org/10.18504/pl2652-007-2018>
- Morea, D., Fortunati, S. y Martiniello, L. (2021). Circular economy and corporate social responsibility: Towards an integrated strategic approach in the multinational cosmetics industry. *Journal of Cleaner Production*, 315, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128232>
- Nahuat, B., Rodríguez, M. y Gómez, M.C. (2021). Innovación, Responsabilidad Social Empresarial en grandes empresas. *Investigación administrativa*, 50(128). <https://doi.org/10.35426/iav50n128.01>
- Nassif, A.A. y Bizberg, I. (2021). *Variedades de capitalismo en crisis*. Ciudad de México: El Colegio de México.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (s. f.). UN Global Compact. UN Global Compact. Recuperado 17 de abril de 2023, de <https://unglobalcompact.org/>
- Pronatura México Asociación Civil (2022) Pronatura. Recuperado de <https://pronatura.org.mx/>
- Reygadas, L. (2021). *Otros capitalismos son posibles*. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Romo, A.M. (2016). *Responsabilidad Social Empresarial y su evolución en México*. <https://core.ac.uk/reader/76599970>
- Smith, B. y Browne, C.A. (2021). *Tools and Weapons. The Promise and the Peril of the Digital Age*. Nueva York, Estados Unidos: Penguin Press.
- Waldron, T., Navis, C., Karam, E. y Markman, G. (2022). Toward a Theory of Activist Driven Responsible Innovation: How Activists Pressure Firms to Adopt More Responsible Practices. *Journal of Management Studies*, 59(1) 163-193 <https://doi.org/10.1111/joms.12548>
- Zhu, Q. y Lai, K. (2019). Enhancing supply chain operations with extended corporate social responsibility practices by multinational enterprises: Social capital perspective from Chinese suppliers. *International Journal of Production Economics*, 213, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.02.012>

NOTAS DE AUTOR

^a Doctor en Sociología del Desarrollo Rural por la Universidad de Wageningen, Holanda. Maestro en Semiótica por la Universidad de Tartu, Estonia. Maestro y Licenciado en Antropología Social por el Centro de Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS-Occidente) y la Escuela Nacional de Antropología e Historia (ENAH). A partir de diciembre 2014 se adscribió como catedrático Conacyt a El Colegio de la Frontera Norte y desde 2021 funge como profesor-investigador de dicha institución. Líneas de investigación: transnacionalismo, la economía étnica y el acceso, uso y apropiamiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC). SNI Nivel 1. Correo electrónico: matus@colef.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7507-0343>

Últimas publicaciones:

- Matus, M. y Torres, G. (Coords.). (2022). *Las redes sociales digitales en el contexto de la pandemia en México. Una perspectiva socio tecnológica*. México: El Colef.
- Hualde, A. y Matus, M. (Coords.). (2021). *Los laboratorios vivientes y la innovación social: experiencias y perspectivas*. Recuperado de <https://libreria.colef.mx/detalle.aspx?id=7842>
- Matus, M. y Olmos, M. (Coords.). (2021). *Antropología del norte de México y el suroeste de los Estados Unidos: entrecruce de caminos y derroteros disciplinarios*. México: El Colef.

^bDoctor en Sociología por El Colegio de México. Profesor-investigador de El Colegio de la Frontera Norte. Investigador emérito del Sistema Nacional de Investigadores. Todas sus publicaciones se encuentran en: www.jorgecarrillo.info

Correo electrónico: carrillo@colef.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8533-2797>

Últimas publicaciones:

- Brito, J., Carrillo, J., Gomis, R. y Hualde. (2022). *¿Prohibición del outsourcing laboral en México? Los efectos de la reforma del 2021 sobre el empleo*. México: UABC.
- Guerrero, A. y Carillo, J. (2023). *Estrategia tecnológica y regional. La resiliencia de Huawei durante la pandemia por COVID-19*. *Estudios Sociales*, 33(61). <https://doi.org/10.24836/es.v33i61.1259>
- De los Santos, S. y Carrillo, J. (2022). Integrated value chains: Dynamics and aim for the Calibaja Region. En R. Fernández, P. Ganster y C. González (Eds.), *CaliBaja: Emerging Stronger after* (pp. 45-55). Recuperado de https://usmex.ucsd.edu/research/usmex_calibaja_after-covid-19_report-2020-21_en.pdf

^c Pasante de la Licenciatura en Antropología en la Universidad Nacional Autónoma de México. Asistente de investigación en Colef/UNAM. Líneas de investigación: innovación social corporativa. Correo: roberto.prugon@politic.unam.mx