

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento del Hábitat y Desarrollo Urbano Maestría en Diseño Estratégico e Innovación Social



Diseño de Modelo de Innovación y Comercialización Solidaria en productos tradicionales: Dulces de agave cocido en Tequila, Jalisco.

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN DISEÑO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN SOCIAL

Presenta: **JULIÁN CUEVAS CERVANTES**
Tutor **HÉCTOR FLORES-MAGÓN Y JIMÉNEZ**

Tlaquepaque, Jalisco. diciembre de 2023.

Para quienes han sido, son y serán mi faro, mi brújula, mi Estrella del Norte y mi plomada;

Mi madre y mi padre, Susy y el doctor Cuevas

Y por México, por su transformación

Contenido

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	8
ANÁLISIS SITUACIONAL	11
OBJETIVOS DEL PROYECTO	20
LOS ANTECEDENTES TEÓRICOS	20
Orígenes diversos de la Economía Social.....	20
La formalización del término Economía Social.....	23
Desarrollo del cooperativismo y organizaciones similares.....	26
Economía Popular y Economía Solidaria	27
El comercio justo	32
Las capacidades y la autonomía en los seres humanos.....	36
Casos de estudio en Colaboración	39
Estudio de caso 1:	40
Estudio de caso 2	43
Estudio de caso 3	46
Innovación social y diseño estratégico	50
México, el país de los magueyes.....	58

METODOLOGÍA DEL PROYECTO	62
I. Entrevistas semiestructuradas.....	63
II. Encuestas para análisis cualitativo	65
Resultados	66
Análisis de entrevistas semiestructuradas	71
MODELADO.....	77
Desarrollo del primer taller participativo.....	77
Modelado de la propuesta: <i>Backcasting</i>	91
Segunda fase de modelado de la propuesta.....	100
FASE DE EVALUACIÓN	105
A) Indicadores de actividades	106
B) Indicadores de Productos	108
DISCUSIÓN FINAL	113
CONCLUSIONES	116
VISIÓN DE FUTURO / SIGUIENTES ETAPAS	122
REFERENCIAS.....	125

RESUMEN

México es un país que cuenta con una importante cantidad de productos y actividades derivadas de sus diversas tradiciones. Sin embargo, los procesos de integración entre producción y comercialización continúan siendo un reto, lo cual representa una problemática, dado que varias de esas tradiciones están perdiendo arraigo o, inclusive, están en riesgo de desaparecer debido a la falta de transmisión de los saberes tradicionales. Tal es el caso del agave, el cual está hoy relacionado casi de manera exclusiva con la categoría de bebidas espirituosas, cuando su relevancia sociocultural era mucho mayor. En distintas narraciones de la llamada Conquista, se menciona que el agave solía ser comida, bebida, vestido y refugio para las comunidades que habitaban el territorio que hoy ocupa México.

Este trabajo plantea la revisión del modelo de colaboración con la finalidad de obtener un diseño basado en la innovación social, teniendo como base los conocimientos tradicionales, en este caso provenientes del agave, y agregando otros factores de innovación técnica y comercial. Propone la diversificación de productos en Tequila, Jalisco; específicamente los dulces rústicos de agave cocido o *mezcales*, para lograr una comercialización efectiva, que beneficie de manera equitativa a toda las personas o entidades participantes en la creación de valor.

Con la investigación cualitativa conducida ha quedado de manifiesto, mediante la prueba del modelo denominado Círculo de Valor Compartido, la necesidad de considerar a la colaboración como un acto humano complejo, y de diseñar sistemas basados en el contexto local para arribar a un modelo de Innovación Solidaria.

ABSTRACT

Mexico is a country with an important number of products and activities derived from its diverse traditions. However, the integration processes between production and commercialization continue to be a challenge, which represents a problem, given that several of these traditions are losing their roots or are even at risk of disappearing due to the lack of transmission of traditional knowledge. Such is the case of agave, which today is almost exclusively related to the category of spirits, when its sociocultural relevance was much greater. In different narratives of the so-called Conquest, it is mentioned that agave used to be food, drink, clothing, and shelter for the communities that inhabited the territory now occupied by Mexico.

This work proposes the revision of the collaboration model in order to obtain a design based on social innovation, taking traditional knowledge as a basis, in this case agave, and adding other factors of technical and commercial innovation. It proposes the diversification of products in Tequila, Jalisco, specifically rustic sweets made from cooked agave or *mezcales*, to achieve an effective commercialization that will benefit all persons or entities participating in the creation of value in an equitable manner.

The qualitative research conducted has shown, by testing the model called Shared Value Circle, the need to consider collaboration as a complex human act, and to design systems based on the local context to arrive at a model of Solidarity Innovation.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene la intención de incidir sobre la manera de hacer innovación, y, sobre todo, de comercializar los productos resultantes de actividades tradicionales en México. De acuerdo con la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), se denomina “conocimientos tradicionales” (CC.TT.) a la sabiduría, experiencia, aptitudes y prácticas que se desarrollan, mantienen y transmiten de generación en generación en el seno de una comunidad y que a menudo forman parte de su identidad cultural o espiritual (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, s/f). También se les conoce como saberes indígenas, locales o vernáculos.

Es probable que los dulces rústicos de agave cocido u horneado, conocidos comúnmente como *mezcales*, *melchontes* o *chamás*, dependiendo de la región del país (Imagen 1), sean los más antiguos del continente americano. Se han encontrado evidencias de desechos fosilizados de maguey cocido, escupidos después de ser masticados, en las cuevas de Guilá Naquitz, Valle de Tlacolula, Oaxaca, con una antigüedad aproximada de entre 10 mil y 11 mil años (Smith, Jr., 1986 en Colunga GarcíaMarín, 2006).



Imagen 1. Dulce rústico de agave cocido - mezcales (Fotografías propias)

Dichos dulces rústicos continúan presentes en las principales zonas agaveras del país, particularmente en aquellas donde existe la tradición de cocer al agave desde hace miles de años. Inclusive todavía es posible encontrarlos a la venta en puestos dentro de algunos mercados, tianguis o a pie de carreteras y caminos. Sin embargo, y a pesar de resultar del gusto de muchas personas que los prueban ya sea dentro de las instalaciones de las destilerías, donde es una práctica común darlos a degustar, o en los lugares informales donde son comercializados, este dulce no ha tenido ningún tipo de cambio o mejora, particularmente hacia un producto de confitería con el potencial de ser comercializado como parte de la herencia gastronómica del país. En otros lugares del mundo existen ejemplos de diversos productos también milenarios que sí se han transformado en productos de alto valor agregado, conservando su legado cultural y adaptándose a las exigencias de las dinámicas actuales de una persona consumidora exigente y con muchos productos a su alcance. Tal es el caso de los *Wagashi* (Imagen 2), un dulce japonés de gran tradición desde hace aproximadamente dos mil años, hecho a base de arroz y judías rojas, cuyo nombre significa «dulce de Japón», y del cual hoy se pueden encontrar diversas marcas altamente valoradas, como es el caso de Toraya, franquicia de una de las empresas más longevas del mundo con una antigüedad aproximada de 500 años, actualmente bajo la administración y dirección de la decimoséptima generación familiar, y con presencia en varios países del mundo (*Toraya, Les Hénokiens Case Collection*, 2014).



Imagen 2. Wagashi (Fotografía: www.ablogvoyage.com)

Hasta este momento no resulta sencillo dilucidar las razones por las cuales en México son muy pocos los casos de productos derivados de actividades tradicionales que han logrado un desarrollo constante en aportación de valor agregado, es decir, una evolución, no solo desde la dimensión del denominado mercado, sino como una práctica generadora de riqueza y progreso para las personas. Esta es una de las causas por las cuales las comunidades productoras se enfrentan constantemente a dificultades en la comercialización, que resulta ser el proceso clave no solamente para su subsistencia, sino también para dar pie a la innovación y la mejora recurrente.

Dadas estas condiciones, la pregunta es: **¿Cómo incidir en el sistema de colaboración e innovación para contribuir al progreso socioeconómico y cultural de las personas, a la vez que rescatar tradiciones y costumbres con alto potencial de generación de valor?**

Este trabajo inicia analizando la situación actual desde las diferentes ópticas: social, cultural, ambiental y económica. Posteriormente se lleva a cabo una síntesis de las principales maneras de organización social y solidaria que han sido experimentadas en diferentes partes del

mundo y, mediante investigación cualitativa, presenta algunos hallazgos acerca del porqué hasta ahora no han demostrado ser del todo eficaces para generar valor y riqueza, especialmente para las actividades tradicionales en México. También se dedica un espacio para dar cuenta de la importancia histórica sociocultural y económica que ha tenido el agave en México.

Con base en lo anterior, como tema central del trabajo, se propone una nueva aproximación a la colaboración basada en la cocreación de valor, teniendo en el centro la combinación de los conocimientos tradicionales con conocimientos técnicos o científicos, colocados en el mismo nivel, en permanente diálogo, sin preponderancia de ninguno de los dos. Se trata, entonces, de un nuevo modelo de innovación y comercialización social y solidaria, el cual tiene como área de aplicación la milenaria cultura alimentaria del agave, la cual, como se puede observar en las diferentes regiones agaveras del país, ha ido perdiendo relevancia. El modelo tiene como uno de sus principales objetivos la generación de valor de manera justa y solidaria que permita el progreso social y económico, con una alta consideración de las personas, la cultura y el medio ambiente. Al igual que todos los modelos de economía social existentes, la propuesta está basada en valores y principios compartidos.

ANÁLISIS SITUACIONAL

La problemática observada es diversa y compleja, ya que está relacionada con aspectos económicos, sociales, ambientales y culturales que a continuación se describen:

- ❖ En primer lugar, la tradicional técnica de cocimiento de agave en hornos de mampostería ha perdido importancia y popularidad debido al uso de tecnologías modernas como autoclaves y difusores. Esto, en parte, se debe a la falta de diversificación, estando todos

los esfuerzos y avances tecnológicos concentrados en la producción industrial masiva de tequila para satisfacer la demanda generada por un intensivo sistema de *marketing* de las empresas propietarias de las marcas más importantes, en su mayoría extranjeras.

- ❖ La falta de transmisión intergeneracional de conocimientos tradicionales, como es el cultivo y el aprovechamiento del agave, genera problemas culturales y sociales relacionados con la pérdida de identidad e inclusive se relaciona con la migración doméstica hacia otros lugares en el país, particularmente las zonas urbanas en busca de otro tipo de trabajos y, de manera muy importante, internacional hacia Estados Unidos.
- ❖ Con relación específica a los alimentos, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte de 1994 cambió sustancialmente el sistema alimentario de muchas personas en México, dando una gran accesibilidad a los alimentos industrializados y relegando no solamente la cultura alimentaria tradicional, sino además dejando en un lugar poco relevante a las personas dedicadas al campo y las diversas actividades relacionadas con él (Gálvez, 2018).
- ❖ Existe un muy importante crecimiento en el cultivo de agave y de personas dedicadas a su siembra, sin embargo, al tratarse de un monocultivo, se han generado diversos problemas ambientales tales como la pérdida de diversidad biológica e inclusive riesgos en seguridad alimentaria al abandonar el cultivo de granos básicos como el maíz. De acuerdo con el Consejo Regulador del Tequila (CRT), en el caso del agave azul, en 2017 había alrededor de 6,200 productores, y en 2023 hay contabilizados 37,237 (Consejo Regulador del Tequila, s/f). Esto representa un crecimiento del 500% en un periodo muy corto de tiempo, lo cual podría verse como un fenómeno positivo en la «economía

de mercado», sin embargo, al analizar esta situación desde una visión sistémica, se distinguen diversos efectos negativos.

- ❖ El cultivo de agave está casi totalmente destinado a la producción de bebidas destiladas; no existe una diversificación significativa, ya que las industrias del jarabe de agave y de las fibras prebióticas (agavinas) se encuentran subdesarrolladas y su volumen de producción representa una cantidad marginal en comparación con las cifras de tequila. Ni la industria del jarabe ni la de las agavinas (popular e incorrectamente conocidas como «inulina») han tenido inversiones que les permitan convertirse en industrias consolidadas. Por otro lado, la mayor parte de las marcas más importantes de tequila está controlada por grandes grupos internacionales de bebidas espirituosas. Este hecho genera una falta de autonomía y desarrollo entre los productores, quienes en realidad no están integrados a la cadena de valor, sino que solo esperan vender su cosecha al precio más alto posible, y dependen de quienes tienen el control total de los procesos de comercialización al final de esa cadena; es decir, solo venden la materia prima y, por ende, permanecen en el sector primario de la economía. El agave azul se encuentra hoy en el mismo modelo de extracción de valor que está presente en muchas de las industrias inmersas en el proceso de globalización iniciado en la parte final del siglo XX.
- ❖ Existe un escenario de especulación financiera debido al alto precio del agave, sin embargo, los pronósticos del Consejo Regulador del Tequila indican que en 2024 el precio caerá de manera pronunciada debido al exceso de oferta provocado por la siembra masiva llevada a cabo entre 2017 y 2022, sin hacer un análisis de la demanda y sus tasas de incremento. *JIMA* y *Agave Investment* son dos de las empresas que ofrecen públicamente una especie de «futuros de agave» en los que se garantiza, sin ninguna

base cierta, un rendimiento monetario. En pocas palabras, el agave azul forma parte ya del fenómeno conocido como financiarización de la naturaleza.

- ❖ El trabajo colaborativo para temas productivos continúa siendo un reto. La gran mayoría de personas no ha estado asociada de manera formal. De acuerdo con la última Encuesta Nacional de Cultura Cívica, el 3.2% de personas de 15 años o más habían experimentado el asociativismo en el último año, y solamente el 5.7% de personas alguna vez en su vida (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, s/f). Por lo tanto, se puede afirmar que 95 de cada 100 personas adultas en México nunca han participado en una sociedad, lo cual indica una cultura con bajo nivel de colaboración formalizada.
- ❖ Ligado al punto inmediato anterior, la asociación entre personas, particularmente en esquemas solidarios, depende de un factor clave: la confianza interpersonal, que se define como las expectativas positivas que una persona tiene con relación a la conducta de otra, basadas en la creencia de que esa otra cuenta con atributos virtuosos que la hacen bien intencionada y, por ende, vale la pena relacionarse con ella (Lewicki et al., 1998). En México, el nivel de confianza interpersonal se encuentra en niveles históricamente bajos, llegando únicamente al 18% de acuerdo con el reporte de Latinobarómetro (*Informe 2021*, s/f). Es decir, solo dos personas de cada diez tienen confianza en las demás, a diferencia, por ejemplo, de los países de Europa Central donde el nivel de confianza es del 49%, y de los llamados países nórdicos donde alcanza el 70%. El promedio del resto del mundo, excluyendo América Latina, es del 29%. La mayor reserva de confianza en México y América Latina está en las comunidades indígenas, sin embargo, paradójicamente, muchas de ellas han experimentado una gran migración y debilitamiento de sus tradiciones en los últimos años debido precisamente

a la falta de oportunidades en sus lugares de origen cuando su actividad productiva y generación de ingresos están relacionados con las tradiciones y la cultura.

- ❖ Debido al fenómeno conocido como Colonialismo, se ha debilitado el orgullo de pertenecer a las culturas originarias de México. El Colonialismo, como fenómeno de dominio en todo el mundo, ha destruido sistemáticamente el orgullo de ser, de estar en el territorio (Conahcyt, 2023). Esto ha conducido a una colonización de la mente, en la cual, el colectivo de personas tiene la idea de que las cosas y las ideas que vienen de fuera son mejores o superiores a las que existen localmente (Dussel, 2019).
- ❖ Las cooperativas no se pueden considerar como un esquema de asociación exitoso en México hasta ahora. De hecho, no existe una base de datos unificada para conocer el número exacto de sociedades cooperativas, lo que, de entrada, dificulta llevar a cabo un diagnóstico preciso. No obstante, el doctor Juan José Rojas Herrera, investigador de la Universidad Autónoma de Chapingo y especialista en cooperativismo, en el documento visual *Radiografía del Cooperativismo en México a partir de datos oficiales* (citando al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI y al Registro Único de Cooperativas de Ahorro y Préstamo), señala que, hasta el 2020 había un total de 18,038 cooperativas en el país con 8.87 millones de personas cooperativistas, de las cuales el 96% pertenecen a cooperativas de ahorro y préstamo, el 3% a cooperativas de producción y el 1% restante a cooperativas de consumo (La Coperacha, 2021). Estos datos nos llevan a plantear la hipótesis de que el cooperativismo en México se ha convertido más que otra cosa en una alternativa de inclusión financiera ante el todavía bajo nivel de bancarización que existe por parte de la banca comercial, pero no ha conseguido lo más importante para el florecimiento de un modelo de este tipo: la

transformación hacia una forma de pensar cooperativista para la producción y el consumo de bienes y servicios.

- ❖ La comercialización es el proceso que históricamente más se les ha dificultado a las personas y comunidades en modelos sociales y populares, incluyendo sociedades cooperativas organizadas, que están involucradas en actividades tradicionales o artesanales. Generalmente hay un gran nivel de dominio en la parte correspondiente a la producción, no así en la parte que se refiere a un sistema de comercialización estable. Existe una gran cantidad de testimonios al respecto, lo cual se podrá constatar en los casos de estudio planteados en el trabajo.
- ❖ Si bien es cierto que México es una potencia turística mundial, que inclusive se ha mantenido entre los primeros diez lugares de países más visitados en las últimas dos décadas, también lo es que esa condición no ha detonado el progreso entre las comunidades dedicadas a la comercialización de productos y servicios basados en las tradiciones. Las condiciones de marginación y precariedad son fácilmente observables en los sitios turísticos más importantes. En el 2021, México se ubicó en la posición 2 de los países más visitados por número de personas, solo por debajo de Francia, siendo esta una posición atípicamente alta todavía resultante de la crisis por COVID-19 donde muchos países limitaron el ingreso de turistas. Sin embargo, en ese mismo año en captación de divisas se ubicó en la posición 9, y en gasto per cápita en la posición 29 (Secretaría de Turismo, s/f). Esto quiere decir que los turistas extranjeros, a pesar de provenir en una gran mayoría de países de ingreso alto (Estados Unidos, Canadá y Europa Occidental principalmente), observan un nivel de gasto bajo en el país. Si bien es cierto que el indicador de gasto per cápita ha mejorado en los últimos años, hay

todavía una importante oportunidad para cerrar la brecha entre la posición de número de visitantes y de gasto. No se trata necesariamente de una falta de generación de valor, sino también de saber comunicar o dar a conocer el alto valor que tiene mucha de la producción artesanal basada en tradiciones y técnicas milenarias, es decir la narrativa y la semiótica ligadas a cada uno de los productos.

- ❖ El fenómeno del tequila como la bebida espirituosa de moda en el mundo, impulsada por muy importantes inversiones publicitarias particularmente en los Estados Unidos, ha generado un efecto que podría llegar a definirse inclusive como una expropiación cultural. Basta con ser un personaje famoso de cualquier ámbito para introducir al mercado una marca de tequila a precios generalmente altos, donde el agave y su tradición es lo menos relevante, ya que el valor está dado por una narrativa superficial y la propia presencia de la celebridad. Este fenómeno inició con la marca Casamigos propiedad del actor estadounidense George Clooney en 2013 (Imagen 3), y a él se ha sumado una larga lista de modelos, artistas y deportistas principalmente. En 2017 la marca Casamigos fue vendida al grupo británica Diageo PLC.

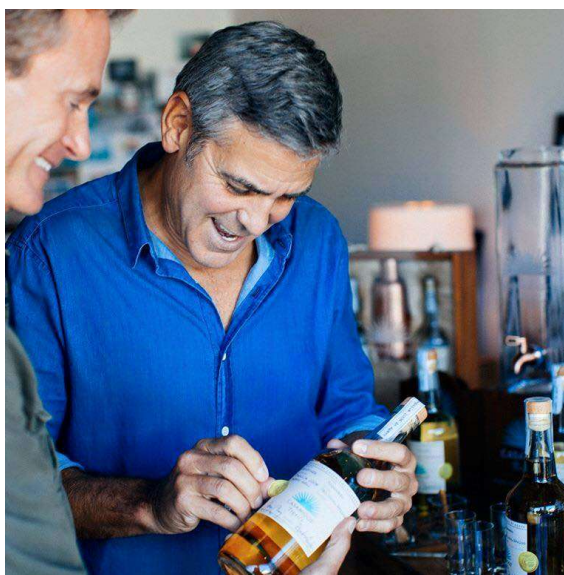


Imagen 3. George Clooney (Fotografía: Instagram Casamigos)

- ❖ Es común que muchos de los productos mexicanos, y particularmente los dulces artesanales, típicos o tradicionales, carezcan de buenas prácticas de comercialización que les transfieran mayor valor, es decir, casi siempre se comercializan de manera precaria y, en muchas ocasiones, sin atención a los detalles en aspectos relevantes como la presentación, el empaque y la exhibición, inclusive en el comercio organizado (Imagen 4). De esta manera, las personas involucradas cometen el mismo error que muchas otras industrias cometen en México: vender por precio, no por valor. Difícilmente un dulce tradicional mexicano es percibido localmente como un regalo de alto valor para fechas importantes, tal como sí ocurre con muchos productos de confitería importados, siendo los chocolates europeos el ejemplo más evidente. La gran mayoría de estos dulces se encuentran en segmentos de bajo precio; y en Estados Unidos son mayormente consumidos por personas de origen mexicano con la nostalgia como el principal impulsor de compra.



Imagen 4. Exhibiciones de dulces típicos o tradicionales. (Fotografías propias)

El siguiente árbol de problemas (Figura 1) resume las principales causas y consecuencias del escaso nivel de desarrollo y mejora de productos derivados del agave.

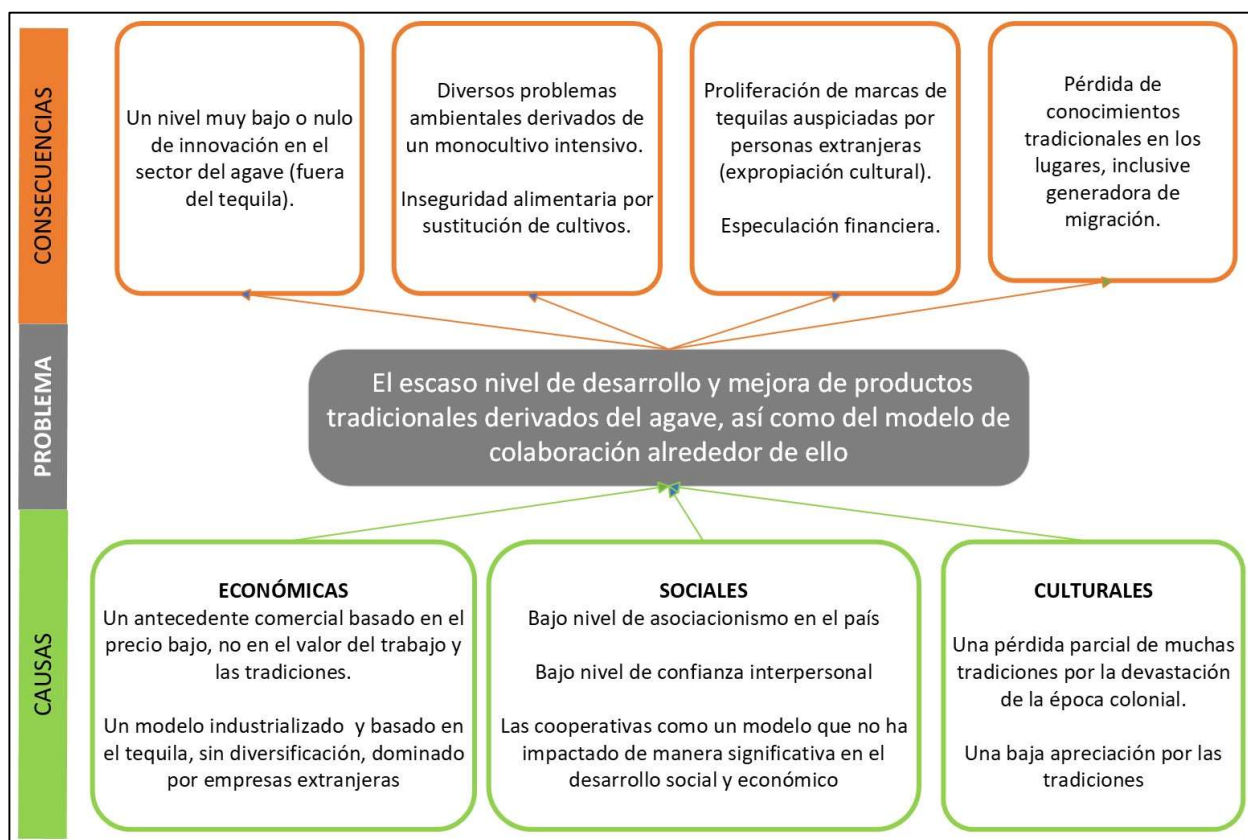


Figura 1. Árbol de problemas alrededor de productos tradicionales derivados de agave. (Elaboración propia)

Para efectos de este trabajo, una vez habiendo analizado las principales causas del problema de investigación, el punto focal serán los aspectos sociales, específicamente aquellos relacionados con los modelos de colaboración, los cuales tienen consecuencias de toda índole: sociales, económicas, culturales e, inclusive, ambientales.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Son 3 los objetivos principales:

- ❖ Comprender las principales causas relacionadas con el bajo nivel de colaboración y asociación en México.
- ❖ Codiseñar un modelo de colaboración que tenga el potencial de ser eficaz y eficiente para lograr innovación de alto impacto social y económico desde las personas y la cultura.
- ❖ Contribuir al rescate, conservación y perpetuación de tradiciones mediante una mayor adición de valor que cuente con la triple sostenibilidad: socioambiental, cultural y económica. Este primer experimento que se propone estará específicamente relacionado con la cultura alimentaria del agave.

LOS ANTECEDENTES TEÓRICOS

Orígenes diversos de la Economía Social

Con la finalidad de tener una mejor comprensión del diseño que será propuesto, es necesario iniciar con la revisión de los más relevantes modelos que han sido desarrollados en los últimos 250 años aproximadamente, siempre buscando una mayor justicia en la manera de producir y de comercializar, es decir, de hacer empresa.

El primer acercamiento relevante por mencionar es el espíritu que los defensores de la economía social han tenido desde sus inicios, tal como ha sido expresado por Gueslin (1987), en el sentido de reprochar a la ciencia económica dominante el desdén de la dimensión social, de las personas y de su entorno. Lamentablemente, ese reproche se ha mantenido por más de dos siglos

desde aquellas primeras expresiones con resultados precarios en varias regiones del mundo. Es una problemática que se inserta en la complejidad propia del ser humano, más allá del hombre económico u *homo economicus*, aquel que, teóricamente, siempre elige bien desde una óptica racional.

El antecedente a las organizaciones específicamente enfocadas en la economía social es el de las distintas entidades que surgieron en la Europa de la Edad Media (siglos V al XV) dedicadas a la caridad como las cofradías, hospitales y los llamados montes de piedad para atención a las personas en condiciones de vulnerabilidad y pobreza. A mediados del siglo XVIII, entre 1750 y 1770, se ha identificado en Grecia una primera asociación popular para actividades económicas denominada *Compañía Común de Ampelakia*, una cooperativa primigenia, creada por pequeñas asociaciones (*syntrofies*) dedicadas al cultivo del algodón y productoras de hilo rojo, con el objetivo de evitar una competencia innecesaria. Durante más de 40 años sus socios se beneficiaron de seguridad social, instalaciones sanitarias dignas y educación hasta nivel universitario (Chaves et al., 2020). Como se puede notar, muchas de las motivaciones de aquellas primeras expresiones de organización social se mantienen vigentes hasta nuestros días.

Otro antecedente, quizá menos conocido, es el que se da en Italia entre los años 1765 y 1767 cuando el economista Antonio Genovesi escribe su Tratado de Economía y elige por título «*Lezioni di commercio o sia di economia civile*», que se traduce como «Lecciones de comercio o bien, de economía civil». El propio título refleja cómo, para Genovesi, el mercado tiene un espíritu noble tal como la civilidad cotidiana y el humanismo civil. Bruni (2018) menciona que, para Genovesi, la vida civil no solo no se contrapone a la buena vida, sino que es el lugar donde la felicidad se puede alcanzar gracias a las leyes justas, al comercio y a los cuerpos civiles en los que las personas ejercitan su sociabilidad. Entiende a la economía civil como un ejercicio de

convivencia donde las personas actúan en función del bien común. Para este economista de la Ilustración italiana (*Iluminismo*), el mercado era un tema de fe, en el sentido de confianza; un término clave es la fe pública, no en la acepción legal con que la entendemos hoy en día, sino como la verdadera precondition del desarrollo económico. El jurista Gaetano Filangieri (Bruni, 2018) lo expresaba de esta manera: “La confianza es el alma del comercio, sin ella todas las partes que componen el edificio colapsan por sí mismas”. Hay, entonces, una diferencia entre confianza privada y confianza pública; mientras la primera se refiere a la reputación como un capital privado, la segunda incluye la apreciación genuina por el bien común; es decir, en cierta manera es lo que hoy se denomina capital social. El tejido de virtud civil y confianza es lo que posibilita que el desarrollo humano y económico puedan iniciar y sostenerse a lo largo del tiempo (Bruni & Sugden, 2000)

Bruni (2018, p.3) menciona algo muy relevante en términos de la colaboración y la confianza en Italia, la cultura latina por excelencia, a lo largo del tiempo:

De los artesanos medievales a Leonardo, de Evangelista Torricelli a Intieri, Italia ha sido – y es todavía – capaz de desarrollo económico y civil cuando ha sabido unir saberes prácticos y saberes intelectuales, cuando la especulación ha servido a la vida y al bienestar de las personas.

Cabe resaltar como, desde aquellos tiempos, ya se notaba la relevancia de la combinación de saberes técnicos y tradicionales como un factor clave de desarrollo y bienestar, en un país con una cultura muy rica y milenaria, como lo es Italia.

La formalización del término Economía Social

Es muy probable que el término “Economía Social” haya sido utilizado por primera vez a inicios del siglo XIX por el economista liberal francés Charles Dunoyer (1786-1862). Dunoyer publica en 1830 una de las obras más importantes dentro de este campo, el *Nuevo Tratado de Economía Social*, y en esa misma década se imparte por primera vez un curso de Economía Social en la Universidad de Lovaina, en Bélgica. La escritura de dicha obra se sitúa en el tiempo donde se desarrollaba la última etapa de la Revolución Industrial, que concluyó en 1840; un tiempo que, de por sí, modificó las estructuras socioeconómicas. En ella, Dunoyer sostiene que el hombre puede ser libre solamente a partir de combinar la industria y la moral (2014), es decir que la riqueza y los beneficios generados por cualquier industria deben estar, ante todo, regidos por normas morales, por la idea del deber ser. Hasta ese entonces, la idea de la economía estaba orientada principalmente a lo que se consideraba el mayor avance, que eran las máquinas y, también, por una incipiente y muy básica idea del mercado. Este pensamiento en sí mismo deja ver desde aquel tiempo el temor al surgimiento de una avaricia desmedida, y como respuesta, la necesidad de una moral por encima del valor del dinero.

Desde la producción, el concepto que más tomaba fuerza era la eficiencia y, por ende, empezaban a presentarse situaciones de injusticia laboral debido a la concentración de recursos, no solamente económicos, sino también de decisión entre las personas que laboraban en las fábricas. La industrialización estaba generando lo que se llamó “epidemia de pobreza” (*pauperisme*) y eso, a su vez, estaba llamando la atención de muchas personas en todos los ámbitos de la vida, particularmente el intelectual. Es claro que ese pauperismo no se generaba en

automático por la creación de las máquinas y la eficiencia, sino por las ideas de un capital, ya desde aquel momento, influyente, predominante y aplastante; por la preponderancia del capital sobre el trabajo. Por lo anterior, se ha llegado a hablar del concepto de un primer capitalismo, sin denominarlo así, como el origen de todos estos movimientos de asociación productiva o laboral.

Como respuesta a ese ambiente de injusticias e imposiciones surge, de manera orgánica, el cooperativismo como expresión de la economía social, y es en 1844 cuando la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale, una cooperativa de consumo en pro de una mejor alimentación en Inglaterra emite los Principios de Rochdale como las primeras pautas de operación de este tipo de organizaciones en el mundo. Dichos principios son el origen de los actuales Principios Mundiales Cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). De esta manera, hace casi dos siglos, se sistematizaba y formalizaba un movimiento que ha tenido, empero, un nivel de desarrollo muy dispar en las distintas zonas del mundo.

Después de 1844, diversos autores continuaron escribiendo acerca de la idea de Economía Social en el continente europeo, convirtiéndola así ya no solo en un tipo de organización surgido de la propia sociedad, sino sofisticándola hasta convertirla en un área del conocimiento en forma. Es en 1860 cuando la Economía Social se proyecta verdaderamente como un modelo alternativo al capitalismo puro, gracias a la interpretación, promoción y difusión de dos economistas muy connotados e influyentes de aquella época: John Stuart Mill y Leon Walras (Chaves et al., 2020). Mill y Walras englobaron en esa denominación a las organizaciones que se empezaban a preocupar por los desajustes sociales que estaba generando, aparentemente como una externalidad, esa nueva sociedad capitalista. Walras es el primer autor en observar a la Economía Social como parte de la Ciencia Económica, y para él la justicia social era un objetivo ineludible de la actividad económica. Mill, por su parte, escribe en 1869 una obra muy importante, relacionada con la

justicia social y las mujeres: «La esclavitud femenina», lo cual permite ver una genuina inquietud por las temáticas sociales, que se pueden considerar muy adelantadas a su época, específicamente en el tema de los derechos de las mujeres.

Es así como surge, desde aquel momento, el concepto de la doble dimensión que debería tener cualquier organización en el ámbito empresarial; por un lado, la sostenibilidad económica como un importante motor y, al mismo nivel, la promoción y defensa de los derechos sociales de todas las personas involucradas en esas actividades, es decir el valor del trabajo al mismo nivel del valor del capital. Este es, por cierto, uno de los antecedentes más directos de la triple sostenibilidad (o *triple bottomline*) de la que se habla hoy en día, ya que se han agregado los aspectos medioambientales, dadas las condiciones de deterioro que estamos experimentando como consecuencia de una crisis civilizatoria provocada por una era industrial prolongada y por una actitud desenfrenada en el consumo. Adicionalmente, es pertinente mencionar que debido a que la naturaleza no puede estar aislada de los impactos humanos, también está surgiendo una línea de pensamiento que habla solamente de una segunda sostenibilidad, la socioambiental. El reto, sin embargo, continúa siendo el mismo: cómo lograr que los aspectos sociales y ambientales tengan al menos el mismo peso que los aspectos económicos al momento de la toma de decisiones no solo de las organizaciones, sino también del lado de las personas como consumidoras activas.

Con relación a estos albores de la Economía Social, resulta importante destacar que el mérito principal de Walras fue haber eliminado o al menos minimizado el aspecto estrictamente moral que previamente le había conferido Dunoyer a la disciplina, llevándola así al campo de la ciencia económica, lo que le permite adquirir un papel definitivo como parte de un nuevo modelo de desarrollo, tanto en la academia como en la praxis de la vida cotidiana.

Desarrollo del cooperativismo y organizaciones similares.

Después de haber revisado los antecedentes generales más relevantes de los modelos sociales primigenios y algunos de los conceptos y motivadores fundacionales, se hace la transición hacia el análisis de las primeras aplicaciones como esquemas empresariales o de emprendimiento en épocas más recientes.

La economía social, ya como parte del análisis fundamental de la materia, sigue su desarrollo y comienza a tener adopción en diferentes industrias, sin embargo, no es sino hasta la década de los 70's, en el siglo XX, que los movimientos cooperativos, mutuales y asociativos en Francia lo retoman y fortalecen su reconocimiento institucional (Defourny, 2009). Esto quiere decir que son solamente los últimos 50 años los que han definido una consolidación del movimiento a partir de principios claros y con una adecuación legal a los tiempos marcados por una dominación de los aspectos económicos y, particularmente, los financieros. El núcleo principal de estas organizaciones son las cooperativas, las mutualistas y las asociaciones, sin embargo, algunas otras también han encontrado cabida en este marco, tales como algunas fundaciones, que se apegan parcialmente a sus principios rectores. De acuerdo con la *Carta de Principios de la Economía Social* de la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (*Social Economy Europe*, s/f) las características de este modelo son:

1. La primacía de la Persona y del objetivo social por encima del capital
2. La adhesión voluntaria y abierta
3. El control democrático ejercido por sus miembros
4. La combinación de los intereses de los miembros, usuarios y del interés general (la sociedad).

5. La defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad
6. La autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos
7. La reinversión de los superávits para la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, servicios de interés para los miembros o de interés general

Como se puede observar, el cooperativismo, desde sus inicios, ha sido una alternativa muy pertinente en términos de la organización y la gobernanza, sin embargo, no ha establecido ningún planteamiento acerca de la adición de valor y la innovación como factores centrales para el correcto desarrollo y avance futuro de las organizaciones. En sus fundamentos, la economía social ha estado fuertemente relacionada a los aspectos democráticos, por ende, tiene una importante correlación con el nivel de madurez en la cultura política de las personas en cada uno de los países donde intente ser implementada. De esta manera, en los países con una idea de la democracia más consolidada, los movimientos cooperativistas han logrado un mejor nivel de conocimiento y desarrollo, mientras que en las democracias incipientes o con alto grado de inestabilidad se observa un menor nivel de impacto en la economía.

Economía Popular y Economía Solidaria

Con la finalidad de distinguir las distintas aportaciones de cada uno de los modelos de organización y colaboración, resulta indispensable analizar también la diferencia entre la ya referida economía social, la economía solidaria y la economía popular.

La Economía Solidaria se desprende de la Economía Social, sin embargo, analiza las relaciones económicas desde una doble dimensión: las relaciones del Estado frente a la sociedad, y la naturaleza de las empresas de la Economía Social que tienen un comportamiento similar a las

empresas estrictamente mercantiles, dejando de lado los principios y valores que les han dado origen (Pérez de Mendiguren et al., 2008). En cierta forma, la Economía Solidaria incorpora la dimensión de la otredad en el mundo económico de la empresa en su concepción más integral. Desde una óptica particular, lleva a cabo una suerte de corrección para conseguir un mayor apego a una visión humanista.

La Economía Solidaria toma auge en el último cuarto del siglo XX, alrededor de 1980, principalmente en Francia, Bélgica y Quebec, y también en algunos países de Latinoamérica, con especial relevancia en Brasil, Argentina y Chile. De acuerdo con Monzón y Chaves (2020), se asocia al crecimiento que experimentó el Tercer Sector (como se conoce comúnmente al de las organizaciones no gubernamentales) y que se relaciona con organizaciones que están a cargo de la distribución de bienes y servicios de manera preferente. Es decir, son organizaciones que contribuyen con el mantenimiento del estado del bienestar y, por lo tanto, a diferencia de las organizaciones de la economía social, se les ha relacionado, hasta un cierto punto, con actividades de asistencialismo. De igual manera, la Economía Solidaria se inserta como respuesta al modelo donde el Estado ha sido debilitado por las políticas económicas y un tanto relegado de sus responsabilidades sociales y ambientales para ser sustituido por las denominadas fuerzas del mercado. Este fenómeno hace recordar la «Teoría de la mano invisible» de Adam Smith.

El sociólogo francés Jean-Louis Laville acuñó el concepto de Economía Solidaria como una nueva economía social, y lo usó para distinguir a las empresas que surgieron en Francia a finales de la década de 1970 y que diferenciaban la lógica de mercado de la lógica social y del bienestar (Borzaga & Defourny, 2001). Muchas empresas habían empezado a caer, una vez más desde esa época, en una lógica financiera que históricamente ha comprobado su falta de apego a la realidad de un mundo cada vez más desigual. Actualmente estos términos se están utilizando

de manera conjunta como Economía Social Solidaria, o bien como Economía Social y Solidaria (ESS). Más que una nueva definición desde un punto de vista académico o filológico, esta conjunción se refiere a la unión de los valores y principios que rigen cada uno de estos dos enfoques de la disciplina económica, con la finalidad de hacerla más completa e inclusiva. No obstante, no deja de generar confusión entre las personas que no se encuentran estrechamente involucradas con este tipo de esquemas o temáticas.

La Economía Solidaria se basa en seis principios básicos, según la Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria de Euskadi (País Vasco, España) (“Carta de Principios de la Economía Solidaria”, s/f) :

1. La equidad
2. El trabajo digno
3. La sostenibilidad ambiental/ecológica
4. La cooperación
5. Reparto justo de la riqueza (en la versión anterior se especificaba «carácter no lucrativo»)
6. El compromiso con el entorno

Hasta hace un tiempo, la mayor limitación del esquema solidario era que las organizaciones no podían tener fines de lucro, lo cual las acotaba de una manera importante. Ahora, como se ha indicado, ese principio ha sido sustituido por el correspondiente a la repartición justa de la riqueza, lo cual les permite entrar en condiciones de mayor competitividad. Así, la parte más virtuosa de la incorporación de la solidaridad como concepto se refiere a que todo el sistema está constituido para considerar siempre las consecuencias y los impactos de los actos de negocio, no solo para las

personas, sino para todo el entorno en su conjunto. La Economía Solidaria contribuye, sin duda, a una mejor incorporación del enfoque sistémico.

Finalmente, La Economía Popular o la Economía del Trabajo se refiere a una definición mucho más amplia e inclusiva. Para Coraggio (2011) incluye a todas las unidades domésticas que no viven de la explotación del trabajo ajeno ni de la riqueza acumulada, pero que deben trabajar para aspirar a una calidad media de vida. A diferencia del cooperativismo, donde la formalización es una parte esencial, aunque no siempre realizada en países de nivel de desarrollo medio o bajo, en la Economía Popular pueden estar incluidas actividades informales, lo cual, de por sí, implica una mayor complejidad desde un punto de vista organizacional. Para Razeto (1993), la Economía Popular está en cualquier unidad económica, llámese un individuo, una familia o una organización donde el capital no es lo más importante, sino la fuerza de trabajo y, algo radicalmente distinto a lo que las teorías económicas previas se refieren: las ganas de vivir. La economía popular, por lo tanto, recupera la idea del trabajo como la parte más importante de la economía y como el medio para poder llegar a la vida a la que cada persona aspire, es decir revaloriza al trabajo como el gran dignificador de la vida. Resulta relevante que, como más adelante será revisado, la definición más actualizada de innovación ya reconoce los desarrollos logrados en grupos como la familia.

Otro aspecto destacado por Razeto es que para considerar algo como parte de la Economía Solidaria, debe estar presente el “Factor C”, letra con la que, en varios idiomas, inician palabras tales como colaboración, comunidad, colectividad, etc.; esto a diferencia de la economía popular donde podría estar inclusive un solo individuo tratando de mejorar sus condiciones de vida. La Economía Popular es el concepto o modelo más filosófico de los que han sido mencionados y aporta sobre todo la idea de que cualquier persona, sin importar sus condiciones de educación formal, puede ser capaz de encontrar un sentido a la vida a partir de su trabajo. La aproximación

popular representa la concepción más humanista, con todo el nivel de complejidad y reto que eso implica también.

Después de este primer acercamiento al concepto de la economía combinado con factores sociales, se podría afirmar que hay todo un antecedente histórico cíclico de lo que sucede cada vez que se presentan avances importantes en las formas de producción de bienes y servicios. Al igual que ha ocurrido con los avances tecnológicos de los siglos XIX y XX, en lo que llevamos de este siglo XXI se están generando de manera acelerada una serie de externalidades, tales como la creciente desigualdad y el abatimiento de diversos recursos naturales. Dicha situación de desigualdad ya existente toma una nueva dimensión cuando observamos la brecha tecnológica que está apareciendo entre países con alto nivel de desarrollo e ingresos, y los de nivel medio y bajo. Por ello, la perspectiva de la economía social no solo no ha perdido vigencia, sino que está tomando una particular relevancia no solo como un camino alternativo, como suele llamarse -y hasta cierto punto subestimarse-, sino como una de las escasas alternativas reales y probadas. Hay elementos rescatables de cada uno de los modelos y sistemas analizados, a pesar de la gran distancia en tiempo que existe entre cada uno de ellos. El aspecto clave es la justicia que debe prevalecer en cualquier enlace productivo, es decir, el regreso al sentido común de reconocer y proporcionarle a cada persona o entidad participante lo que le corresponda de acuerdo con su esfuerzo y su capacidad, o, dicho de otra forma, la reivindicación del trabajo como origen de la riqueza, y no a la inversa. La economía social, más allá de la nomenclatura específica como lo solidario o lo popular, ha demostrado una gran eficacia como un modelo promotor de justicia económica y consciencia social en varios países europeos y asiáticos, así como en Estados Unidos y Canadá.

El comercio justo

Un último elemento por considerar como parte de la colaboración en los modelos sociales previos a este trabajo es lo que se denomina Comercio Justo.

En el ámbito de la economía existe un debate acerca de si el Comercio Justo debería estar insertado dentro de la Economía Social y Solidaria, o si solamente es un aspecto que corre sí en la misma dirección, pero en un carril paralelo. Con el fin de identificar de mejor manera las diferencias y similitudes, resulta esencial revisar la definición de la Red FINE, que es el acrónimo de cuatro organismos que se agrupan en ella: *Fairtrade Labelling Organizations International (FLO)*, *International Fair Trade Association (IFAT)*, actualmente *World Fair Trade Organization (WFTO)*, *Network of European World Shops (NEWS)*, y *European Fair Trade Association (EFTA)*.

El Comercio Justo es una relación comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, cuyo objetivo principal es lograr una mayor equidad en el comercio internacional; contribuye al desarrollo sostenible al ofrecer mejores condiciones comerciales y asegurar el respeto a los derechos de productores y trabajadores marginalizados, especialmente en el Sur (WFTO, 2014). Al igual que cualquiera de las anteriores manifestaciones de la Economía Social, es una respuesta a las condiciones inequitativas en las prácticas comerciales y de negocios en general que fueron presentándose en el mundo entre productores y comercializadores a medida que el modelo hiper capitalista fue predominando, es decir, se fue imponiendo una vez más, de manera sistemática, la idea del valor del capital por encima del valor del trabajo. Adicionalmente, esta filosofía intenta solucionar la condición de injusticia que muchas veces se da hacia los productores que no tienen desarrolladas las capacidades comerciales y de fijación de precio. Como se había expresado antes, esta es una de las mayores problemáticas comunes.

El investigador en temas de justicia comercial de la *Saint Mary's University* en Canadá, Gavin Fridell (2006) afirma que el movimiento no tiene un punto de partida oficial, sino que más bien, se refiere a la suma de iniciativas y esfuerzos, especialmente desarrollados en países de ingresos bajos y medios, con el fin de proteger a los pequeños productores de la volatilidad que se presenta en el mercado de productos básicos o *commodities*. Del otro lado, hay procesos mucho más sofisticados que permiten ir ajustando precios de acuerdo con las condiciones del mercado. De acuerdo con Fridell, el antecedente más directo del Comercio Justo ocurrió entre la década de 1940 y 1950 con organizaciones cristianas que adquirirían de manera directa artesanías de grupos que las producían y comercializaban bajo condiciones desventajosas. Posteriormente, el café fue uno de los productos precursores en la utilización de este esquema de justicia para su comercialización, viniendo de un escenario de abuso casi generalizado en las condiciones de compra a los productores en distintas partes del mundo, especialmente África.

El comercio justo tiene tres objetivos estratégicos:

1. Contribuir a que productores y trabajadores marginales superen la posición de vulnerabilidad en la que se encuentran y accedan a la seguridad y a la autosuficiencia económica.
2. Otorgar a esos productores y trabajadores una mayor influencia en las decisiones de sus organizaciones.
3. Desempeñar un papel más activo en el escenario mundial en la búsqueda de mayor equidad en el comercio mundial (EFTA, 2001).

Se puede notar como detrás de dichos objetivos estratégicos se encuentra la idea del desarrollo de habilidades o capacidades en las personas con el fin de que puedan recuperar el sentido de agencia y así lograr una mayor autonomía en las actividades de tipo económico que les

permitan el sustento, el progreso y el bienestar. La libertad de decisión es muy limitada cuando no va acompañada de educación y de desarrollo de capacidades.

En 1988 surge la primera iniciativa para generar una certificación o un sello de Comercio Justo, y aparece con la creación de la Fundación Max Havelaar en los Países Bajos. Dicha iniciativa nace del encuentro de una organización campesina mexicana, UCIRI (Unión de las Comunidades Indígenas de la Región del Istmo) y un asesor de la organización Solidaridad. Esto se lleva a cabo con la idea de que, inclusive las empresas transnacionales, tradicionalmente con una fama negativa o hasta depredadora en sus procesos de adquisición de materias primas, pudieran participar de esta certificación dándoles un valor agregado en el mercado, basado en la justicia social (VanderHoff en Chávez-Becker & Natal, 2012). Este hecho, a finales del siglo XX, representa uno de los signos de cambio en el nivel de consciencia de consumo de ciertos sectores o segmentos, sin embargo, después de más de 20 años transcurridos en el siglo XXI, todavía no se podría considerar como una tendencia consolidada.

La Organización Mundial de Comercio Justo (WFTO por sus siglas en inglés) ha enunciado diez criterios que deben cumplir las organizaciones que trabajan bajo este esquema. Son los siguientes principios o estándares (“Comercio Justo”, s/f):

1. Creación de oportunidades para productores con desventajas económicas.
2. Transparencia y responsabilidad
3. Prácticas comerciales justas
4. Pago de un precio justo
5. Aseguramiento de ausencia de trabajo infantil y de trabajo forzoso
6. Compromiso con la no discriminación, equidad de género y libertad de asociación (sindical)

7. Aseguramiento de buenas condiciones de trabajo
8. Facilitación del desarrollo de capacidades
9. Promoción del comercio justo
10. Respeto por el medio ambiente

Todos los atributos del Comercio Justo parecen insertarse muy adecuadamente en un modelo de comercialización solidaria, sin embargo, hay riesgos que se han ido detectando a lo largo del tiempo. El comercio justo se puede considerar una herramienta de desarrollo local desde dos perspectivas: como mecanismo de inserción de los productos del Sur en los mercados del Norte en una situación de equidad o, inclusive, como herramienta para cambiar el modelo económico capitalista actual. Sin embargo, problemas como la falta de consenso acerca de los canales de distribución, o la exclusión de pequeños productores del proceso de toma de decisiones, hacen pensar que el comercio justo tenga el riesgo de tomar el mismo tono mercantilista y financierista del comercio convencional (García-Chiang, 2011). Hay un rasgo común en varios de los modelos y principios analizados: la conexión apenas parcial con el contexto de cada lugar que conduzca a una mejor adaptación y, por ende, a una implementación exitosa.

Existe la oportunidad de darle una mayor jerarquía dentro de cualquier nuevo modelo de innovación y comercialización solidaria a los principios número 2 y número 8 del Comercio Justo, relacionados con la rendición de cuentas y el desarrollo de capacidades. De esta manera se podrían mitigar los riesgos relacionados con el regreso a un modelo típicamente mercantilista donde el capital tiene la predominancia sobre cualquier otro factor de la producción.

Las capacidades resultan ser el verdadero factor de autonomía, capaz de generar un círculo virtuoso mediante el cual las personas estén habilitadas para encontrar su propio modelo de innovación, siempre contextualizado dentro de su entorno y también de las oportunidades que las circunstancias propias del mundo marcan. Por ello, a continuación, se incluye una de las aproximaciones más importantes al concepto de las capacidades desde una mirada social.

Las capacidades y la autonomía en los seres humanos.

Para el economista y filósofo indio Amartya K. Sen (1933-), premio Nobel de Economía 1998, el concepto de la capacidad se relaciona con la habilidad de una persona para hacer actos valiosos, o alcanzar estados para llevar a cabo actos valiosos. Cabe mencionar que, para Sen, la palabra «capacidades» suena como un término tecnocrático, relacionado con la capacidad productiva (de la maquinaria, por ejemplo). Para él, quizá se podría haber acuñado una mejor palabra, o simplemente haber dejado el término «habilidades», sin embargo, se eligió esta expresión para representar las combinaciones alternativas que una persona puede hacer o ser: los distintos funcionamientos que se pueden lograr a lo largo del tiempo (Nussbaum et al., 1998).

A diferencia de lo que podría pensarse de primera mano, la teoría de las capacidades de Sen no es una que explique la pobreza, la desigualdad o el bienestar; lo que sí ofrece es una herramienta o un marco normativo, y a la vez crítico, en el cual es posible evaluar los problemas sociales que afectan al desarrollo (Robeyns, 2005). Esta evaluación está centrada en lo que los individuos son capaces de ser, no solamente de hacer, y, como consecuencia, obtener una mayor libertad de acción y de pensamiento que podría conducir al desarrollo en el largo plazo. Es decir, para Sen, mediante el hacer se puede alcanzar un mejor estado del ser en las personas. Por ello, cuando se habla de pobreza de capacidades, se habla particularmente de la inhabilidad para

resolver los aspectos referentes a la salud y educación como vehículos principales para la movilidad social. Con esto, resulta claro que cualquier modelo de empresa o economía social, desarrolladas sobre la base de la ética y la justicia, debería tener como base la educación. En los modelos analizados previamente, se nota un permanente anhelo de autonomía sobre la toma de decisiones en el desarrollo e implementación de cada uno de ellos.

Resulta relevante mencionar que la teoría de Sen es una contraposición a lo que había sido establecido como Bienes Primarios por el filósofo estadounidense John Rawls (1921-2002). Si bien es cierto que la lista de bienes primarios es exhaustiva en cuanto a incluir derechos, libertades, oportunidades, ingresos y riqueza, para Sen tiene el defecto de ser un enfoque fetichista de las cosas buenas o positivas en sí mismas, o sea una especie de materialismo, y no de lo que debiera suponer cada una de esas cosas para los seres humanos. Como lo ha expresado Urquijo (2014): lo que las personas pueden hacer con esos bienes es lo importante, el despliegue de sus capacidades.

En el pensamiento de Sen existen dos conceptos constituyentes: los funcionamientos (*functionings*) y las capacidades (*capabilities*). De ahí la crítica de Sen a que todo se intente abarcar en la palabra «capacidades». Para Sen la vida es un conjunto de funcionamientos que se encuentran interrelacionados, y los cuales consisten en estados y en acciones. Estos funcionamientos son de tal importancia que reflejan las diversas cosas que una persona puede hacer o no hacer (Sen, 2008). Hay funcionamientos simples y complejos. Los simples son aquellas funciones elementales de la vida como estar bien alimentado, mantener un buen estado de salud, no padecer enfermedades evitables, ni tampoco sufrir una muerte prematura. Los complejos se refieren a ser feliz, tener dignidad y ser capaz de participar de la vida en comunidad, entre otros. El sistema económico capitalista ha desdeñado en gran medida esos funcionamientos complejos

en las personas, y ha generado, de esa forma, un modelo mental de acaparamiento y desigualdad donde para las mayorías solamente se consideran los funcionamientos simples, mientras que para los dueños del capital sí se consideran ambos. No es un accidente, sino que así ha sido diseñado por un modelo que ha privilegiado los aspectos económicos y capitalistas sobre cualquier otra cosa, ser vivo o persona. Los funcionamientos, en general, son logros o estados deseables, actividades individuales que reflejan lo que cada persona consigue ser o hacer. Son particularmente importantes para evaluar el bienestar de las personas, así como su capacidad de agencia y autonomía en el mediano y largo plazos.

Por su parte, las capacidades son una suma de fuerzas de estos funcionamientos que reflejan la libertad de cada persona para alcanzar aquello que valora. O sea, una capacidad no es más que las diversas combinaciones de funcionamientos que se pueden conseguir como lo es la habilidad para estar bien nutrido, y así lograr todas las demás funciones. La ausencia o el deterioro de la capacidad individual es una muestra clara de desigualdad, ausencia de bienestar y una precaria calidad de vida. De esta manera, el conjunto de capacidades puede ser entendido como un tipo de libertad: la libertad para conseguir distintas combinaciones de funciones, es decir, la libertad para llegar a diferentes estilos de vida, de acuerdo con las aspiraciones de cada persona (Sen, 2008). Estos dos conceptos de Sen permiten entender de mucho mejor manera la relevancia que tienen las capacidades para poder implementar asociaciones justas y equitativas entre las personas.

Sen deja en claro que la libertad individual pasa no solamente por obtener cosas para alimentarse o curarse, por ejemplo, sino por la habilidad para lograr esas cosas y entender su funcionamiento de una manera relacionada con un estilo de vida propio. Es decir, no solo se trata del deseo de obtener cosas o estados materiales, sino de estar plenamente conscientes de lo que se puede lograr con eso, y no solo a un nivel de hacer, sino de ser. De cierta manera, el

funcionamiento de las cosas se relaciona con la capacidad de agencia que Bruno Latour (1992) definió inclusive para los objetos; esa capacidad de afectar la vida diaria de las personas y las comunidades, por ello les denominó «actantes», todo lo que mueve a la acción, y que puede ser humano o no humano.

Analizadas de esta manera, las capacidades son elementos indispensables para lograr una colaboración solidaria efectiva y eficiente, que esté orientada no solamente al progreso económico, sino a una condición de autonomía en el mediano y largo plazo, es decir a un cambio transformacional en la manera de pensar y de actuar.

Casos de estudio en Colaboración

Con la finalidad de observar de manera aplicada varios de los conceptos revisados previamente, serán analizados tres casos de estudio. Dichos casos permiten establecer, de manera particular, la importancia de la colaboración no solo en una concepción general, sino con relación a las tradiciones y la riqueza cultural, económica y social que de ellas se pueden desprender.

El primero se refiere a un caso de intervención en una comunidad rural artesanal de Jalisco en el cual se señala como el principal problema a la comercialización. El segundo caso es acerca de la mejora en cadenas de valor en empresas de dulces típicos en el Valle de México, y, por último, el caso de una empresa japonesa de confitería artesanal que ha logrado una permanencia centenaria basada en la innovación, a su vez fincada sobre una tradición milenaria.

Estudio de caso 1:

Desarrollo local basado en el diseño: caso de intervención en comunidad rural artesanal de México. (Flores-Magón y Jiménez & Herrera-Lugo, 2010)

El eje principal de este caso es el desarrollo rural a partir de la participación del diseño de comunidades rurales locales, en este caso, en el estado de Jalisco, México. Se llevó a cabo en una comunidad rural que preserva la tradición en la elaboración de productos artesanales en un cristal de origen volcánico denominado obsidiana.

El objetivo principal de esta intervención era el de incrementar el valor agregado de las artesanías de obsidiana, las cuales contaban con la creatividad de los artesanos, sin embargo, la poca diversidad de modelos los limitaba de manera muy importante en el mercado. Se pretendía mantener la exclusividad en la fabricación de piezas y agregar valor a los materiales locales sin comercializar materia prima no transformada. De la misma manera, se buscaba distribuir y comercializar el producto incorporando aspectos de identidad locales, es decir, generar un concepto estratégico más allá de solamente productos bien elaborados a la usanza tradicional.

Los antecedentes más importantes son que en la región Valles del estado de Jalisco se encuentra uno de los yacimientos de obsidiana más grandes del mundo, y que, desde hace aproximadamente dos mil años, la cultura de la zona basó su desarrollo en dos actividades: la agricultura y la explotación de yacimientos de obsidiana. Este material presenta un nivel de demanda interesante, sin embargo, no ha mejorado el grado de desarrollo de la zona, ya que gran parte de lo extraído se comercializa con un mínimo valor agregado. Había, además, un importante problema detectado: la carencia de capacidades tecnológicas y comerciales por parte de los artesanos.

En el proyecto participativo de diseño fueron incluidos seis talleres en seis distintos municipios de la región de Jalisco antes mencionada. Se pretendía mejorar las condiciones de trabajo en los talleres, diversificar productos y segmentos o audiencias, posicionar la actividad, aprovechar la capacidad productiva y comercial ya instalada, disminuir los impactos ambientales y promover el arraigo en los lugares de origen. Como se puede observar, se trata del diseño de un modelo que se apalanca sobre los conocimientos de las personas para mejorar el producto, pero cuyo impacto más relevante se relaciona con el bienestar de las personas.

Los campos de participación del diseño planteados en el proyecto estaban en distintos ámbitos de actuación e interacción con la comunidad: Comercialización, Comunicación y Diseño participativo (cocreación de valor), Diseño de productos, Diseño de identidad gráfica (OBAL fue el nombre que se definió colectivamente), Diseño de área de servicio y gestión, Proceso de extracción, y Aspectos de Producción e Impacto.

El análisis de este caso se centra en la comercialización por coincidir con el tema principal de este trabajo y porque ha sido mencionado como el principal problema al que se enfrenta el ramo artesanal en general. La industria de la obsidiana no ha sido la excepción: la mayoría de las ventas se realizan en los propios talleres a los que acuden los intermediarios para recolectar pedidos colocados con anterioridad. El intermediario, en esta como en muchas otras actividades tradicionales, es quien comúnmente ha tenido el papel principal frente a los distribuidores y clientes finales y, por lo tanto, quien ha recuperado la mayor parte de la utilidad en la cadena de valor.

Cuando no existe una capacidad comercial desarrollada, este tipo de intermediación es necesaria para darle accesibilidad a los productos, sin embargo, este caso evidencia la necesidad de revisar las condiciones, dado que el productor es la figura que ha quedado relegada ya que no

se ha llevado a cabo un análisis justo y solidario de la contribución de valor de cada una de las partes. Por otro lado, el intermediario tradicional ha estado acostumbrado, en este sistema económico predominante, a comprar a precios muy bajos, sin un análisis previo de costo por hora de trabajo artesanal. Estas personas, dentro de la comercialización y distribución, están conscientes del poder comercial que han acumulado y lo tienen internalizado porque trabajan sobre el mismo modelo mental de extracción de valor que ha sido mencionado previamente como origen del surgimiento de diferentes movimientos sociales. No obstante, un hallazgo relevante del caso es que el productor ha comprendido que, al tener diversos compradores, inclusive si son intermediarios, puede obtener un mejor margen de utilidad y así desarrollar su empresa a un nivel más competitivo.

Esas condiciones más justas por la sola diversificación de clientes le permiten al artesano pagar mejores sueldos, crear más fuentes de empleo y, de manera lateral, contribuir al desarrollo de las comunidades. Esta acción ha permitido que los talleres sean capaces de mantener ritmos de producción más altos, más constantes y a mejores precios en promedio. Representa una primera fase de desarrollo después de una etapa de estancamiento.

La conclusión más relevante para efectos de este trabajo es que, la perspectiva inicial básica de la investigación era que con la sola mejora de las prácticas de diseño de producto se podría contribuir a la solución de la problemática presentada. Sin embargo, el análisis y el diagnóstico determinaron que el proceso de comercialización debía considerarse como el pilar sobre el cual tendrían que descansar los demás factores. La comercialización en mejores condiciones para los productores, aunada a un proceso de diseño sistematizado, es el factor más relevante para el éxito del modelo. Solo es posible comprobar el valor de los productos o servicios mediante la práctica de la comercialización profesional (incluyendo herramientas y metodologías de *marketing*), ya que

dicho valor siempre estará fenomenológicamente determinado por las personas que adquieran el producto e, idealmente, preferirlo y referirlo a otras personas.

Estudio de caso 2

Cadenas de valor en empresas de dulces típicos en Ciudad Nezahualcóyotl (Hernández-Leal et al., 2020)

Se trató de un proyecto enfocado en las micro y pequeñas empresas (MyPES) dedicadas a la producción y comercialización de dulces tradicionales o típicos en el oriente del Estado de México, con el objetivo de mejorar las prácticas de colaboración solidaria para optimizar la cadena de valor y así poder desarrollar una mayor resistencia en temporadas difíciles, tanto a nivel personal como a nivel empresarial y financiero.

De acuerdo con lo planteado, las MyPES se han caracterizado históricamente por su vulnerabilidad debido a la falta de infraestructura y, muchas veces, de relaciones para generar alianzas y estar en condiciones de, por ejemplo, ampliar su portafolio de productos. Adicionalmente, el caso transcurre en el año 2019, un momento de desaceleración económica no solo en México, sino en todo el mundo. Dentro del alcance del estudio se consideran cinco micro y pequeñas empresas, tres de ellas en el sector secundario, es decir fabricantes; y las dos restantes en el sector terciario, el de los servicios, específicamente como distribuidoras y comercializadoras de productos. El proyecto de colaboración y mejora en la cadena de valor fue coordinado por la incubadora de empresas de la Universidad Autónoma del Estado de México en Ciudad Nezahualcóyotl.

La primera empresa, “Reyes de Caramelo”, se dedica a la fabricación de dulces tradicionales y además es un caso de una empresaria con discapacidad motriz; la segunda es “Solefruit”, microempresa liderada también por una mujer dedicada a la elaboración de productos saludables como semillas, frutas secas y tizanas, para atender segmentos de personas preocupadas por su salud o personas ya afectadas por alguna enfermedad crónico-degenerativa; la tercera es “Galletas CREA”, dedicada a la producción de galletas y que se ha enfocado no solamente en fabricar un producto de buena calidad, sino que además relaciona su propuesta de valor con la ayuda a una fundación en pro de la niñez; la cuarta es “El Botanas”, una microempresa que inició informalmente en el campus de la propia universidad y a la que posteriormente se le otorgó una concesión para operar de manera formal, sin embargo, no ha logrado una estabilidad operativa; y, por último, “Dulces Tradicionales Leo”, una microempresa con 25 años de antigüedad, derivada de la empresa familiar paterna con 53 años de trayectoria elaborando dulces tradicionales mexicanos.

Una vez que estuvieron definidas las cinco empresas con productos y mercados afines, inició la búsqueda de oportunidades para lograr una mejora mutua, siempre privilegiando la solidaridad como valor principal. Desde un inicio, se definió que el esfuerzo sería evaluado con base en dos indicadores, uno cualitativo y el otro cuantitativo:

- a) Impacto económico: Incremento en ventas, utilidades o empleos generados.
- b) Bienestar: La mejora en la calidad de vida de las personas, con especial atención a las personas con discapacidad participantes.

El ejercicio de mejora en la cadena de valor integrada por estas cinco empresas comenzó a ser liderado por el empresario de mayor experiencia, Paris Eduardo León, propietario de Dulces Tradicionales León. Este proceso inició con el ejercicio de confianza de entregar a consignación

productos de esta empresa a tres de las demás empresas participantes para que llevaran a cabo actividades de distribución y así comenzaran a mejorar sus condiciones como negocios. Por su lado, Solefruit compró producto con la finalidad de ampliar su portafolio al elaborar palanquetas ya no solo con el beneficio de ser dietéticas, sino otras además energéticas. Posteriormente, este tipo de intercambios empezó a ocurrir de manera multidireccional aprovechando las oportunidades que cada empresa detectaba y, además, ya contando con los elementos de confianza, colaboración y solidaridad como ejes fundamentales.

Los resultados de este ejercicio fueron muy satisfactorios y no solamente estuvieron basados en la buena voluntad de las personas, sino también en las labores de coordinación, análisis y formación a cargo de la incubadora de empresas. Los crecimientos en ventas fueron muy importantes, de entre el 15% y el 21% para todas las empresas durante el primer periodo de prueba de tres meses de noviembre a enero. Un aspecto relevante también es que estos resultados fueron controlados y verificados mediante los registros contables de las empresas, aspecto en el que también colaboró la incubadora de empresas de la universidad.

El ejercicio ha demostrado que la integración, particularmente los enlaces horizontales con trabajo colaborativo en la cadena de valor, es capaz de aumentar no solo los resultados en ventas antes mencionados, sino también una mejora de calidad (aún pendiente de certificar), la ampliación de los portafolios de productos, e inclusive el desarrollo de productos con valor de innovación hacia ciertos segmentos de mercado, como en el caso de los productos energéticos. Adicionalmente, las personas han logrado mejorar ciertas condiciones personales por las cuales estaban atravesando debido a la inestabilidad en sus pequeñas empresas antes del ejercicio de colaboración. Las empresas hicieron un ejercicio práctico de «entorno empresarial», un ecosistema básico, que les permitió comprenderlo y aprenderlo de manera vivencial; lograron

vincular la producción con la distribución, y se replantearon el mercado final para obtener mayor lealtad. En este último punto es importante resaltar que construyeron una cadena de valor centrada en el cliente mediante variedad y disponibilidad principalmente, es decir, implementaron buenas prácticas de *marketing*, a pesar de no haber estado indicado como tal en el inicio del proyecto.

Este caso de microempresas relacionadas con la categoría de alimentos, en especial de confitería típica o tradicional, ha dejado claro que un primer nivel de colaboración solidaria, basado en la confianza, entre la producción y la distribución es capaz de generar, por sí mismo, valor agregado, a pesar de haber sido a partir de aspectos y prácticas muy básicas de innovación y conocimiento en cada una de las empresas involucradas.

Estudio de caso 3

Toraya (Toraya, Providing Delicious Japanese Desserts, 2014)

Toraya es una empresa familiar que produce y comercializa dulces japoneses de alta calidad, “Wagashi”, desde hace casi 500 años y se encuentra liderada desde 1991 por Mitsuo Kurokawa, perteneciente a la diecisieteava generación de la familia fundadora. No existen documentos históricos de la empresa como tal, sin embargo, hay un registro de la era Edo en los que Toraya ya fabricaba dulces para la Casa Imperial de Japón durante el reino del emperador Go-Youzei (1586-1611). Se precisa mencionar que para convertirse en proveedor de la casa imperial es necesario establecer una larga relación de confianza, base de la cultura japonesa, por lo que se estima que la empresa debe haberse fundado alrededor de 1526. Cabe mencionar que Toraya es una de las empresas de las que se tiene registro como una de las más antiguas del mundo.

Los *Wagashi* son unos dulces japoneses milenarios que se fabrican de manera artesanal a partir de ingredientes tradicionales de aquella región como el frijol rojo dulce. Se dice que deben apreciarse a partir de los cinco sentidos, no solo con el gusto. Cada uno de ellos tiene un nombre derivado de un fenómeno estacional o alguna palabra de un verso. Además de ser productos que guarda una importante tradición, actualmente los wagashi también cuidan el aspecto de un empaque con grandes valores de estética y diseño, a lo que llaman «Alta Costura Wagashi».

A lo largo de su historia, Toraya ha tenido varios hitos relevantes: en 1869 la apertura de una tienda en Tokio siguiendo el cambio de la capital del país a esa ciudad y conservando la original en Kyoto (anterior capital); después en los tiempos oscuros para el área de Tokio (*Great Kanto*) en donde ocurrió el gran terremoto de 1923 y los hechos trágicos de la Segunda Guerra Mundial, Toraya demostró su vitalidad y creatividad al incorporar nuevos métodos de promoción y publicidad tales como el uso del correo directo, y también la creación de nuevos productos, así como la incorporación de capacitación y formación para sus colaboradores. Cuando llegó la era de mayor competencia después de la Segunda Guerra Mundial, la empresa fue reestructurada, se inició el uso de computadoras, e igualmente se revisó la calidad, la gestión de las mercancías, los empaques y el sistema de distribución. En 1978 se mejoró el sistema de producción con la construcción de una nueva planta en Gotenba y ahí, el director general en ese momento, Mitsutomo Kurokawa, hizo una declaración clave para el desarrollo de la empresa:

“La tradición es la continuidad de las innovaciones. Los métodos innovadores les permiten a las empresas perdurar por largo tiempo, y así la tradición es creada”.

En la década de los años noventa del siglo XX dio inicio una época de declinación en la economía japonesa debido a diversos factores sociales y tecnológicos. Bajo ese contexto, Toraya inició un proceso de análisis y mejora, y en 1992 estableció la «Visión Toraya 2001», la cual desplegó una estrategia de negocios integral generando el concepto Valor Toraya, incluyendo una nueva marca «Café Toraya», y también estableció el Instituto de Investigación Toraya con la finalidad de gestionar el conocimiento que la empresa iba generando y así administrar su propia innovación. Posteriormente, en 2001 revisaron esa visión y presentaron la “Visión V Toraya: Valor, Vitalidad, Victoria”. El enfoque en los siguientes cinco años sería el desarrollo de nuevos productos, desarrollo de tiendas propias y la resolución de problemas ambientales en sus procesos.

La visión de 2001 requirió una gran cantidad de información y la participación de los colaboradores, sin embargo, estuvo fuertemente influenciada por los altos niveles gerenciales y directivos. Así que en 2010 Toraya llevó a cabo su nuevo ejercicio de visión y lo llamó «Visión 2010 de trabajo en red o colaborativo» (2010 *Co-working Vision*), el cual contó con la participación de todas las personas que colaboraban en la empresa, buscando una visión creativa y no convencional que fuera hecha realidad por colaboradores únicos y expertos. Un ejemplo de esto último es que se necesitan alrededor de 10 años para que una persona pueda convertirse en *chef* profesional de estos postres japoneses. Los retos para la empresa son muy importantes: la caída en la percepción de valor debido a la globalización y la masificación de la confitería europea, la innovación manteniendo la tradición y el valor artesanal, la escasez de algunos ingredientes tradicionales y la falta de transmisión del conocimiento tradicional de cocinado hacia las nuevas generaciones. Un reto particular adicional es ofrecer a consumidores internacionales la experiencia de los *Wagashi* en más lugares del mundo, y para ello deberá resolver de manera integral y participativa los otros retos antes mencionados.

El caso Toraya demuestra de una manera muy ilustrativa la importancia de mantener vinculadas la tradición y la innovación, inclusive con la finalidad de perpetuarla y mantenerla competitiva. De la misma forma, resalta la importancia del diseño participativo en su último ejercicio de visión con la finalidad de resolver los retos que se presentan bajo el contexto actual del mundo con una visión incluyente y sistémica.

La gran mayoría de actividades tradicionales y artesanales de México, entre ellas la de los dulces, se ha mantenido distante de los procesos de innovación, gestión del conocimiento y mejora continua, generando con ello que la mayoría de los productos permanezcan prácticamente sin cambio desde hace décadas o inclusive siglos, generalmente en los segmentos de valor medio o bajo, sin posibilidad de competir de manera real con la oferta de confitería proveniente de empresas estadounidenses y europeas principalmente. Como consecuencia, tampoco han tenido la posibilidad de ser exportados a mercados en diferentes lugares del mundo, más allá de los Estados Unidos dentro de las categorías y territorios denominados de la nostalgia. La consecuencia más perniciosa de la situación antes descrita es que muchas personas artesanas productoras de diversos tipos de dulces no han tenido la posibilidad de mejorar sus condiciones de vida a partir de sus tradiciones y dentro de sus propias comunidades de origen.

Mediante la exposición de los diferentes enfoques de la economía social y solidaria, y de los tres casos de estudio seleccionados, ha sido posible visualizar de manera más clara la necesidad de una forma de innovación distinta, una que se dirija a la causa raíz del problema buscando la transformación y el bien común en un contexto específico, es decir, innovación social.

Innovación social y diseño estratégico

Si bien la innovación social es una subdisciplina reciente y todavía no tiene un consenso en cuanto a su definición y, por lo tanto, no se encuentra consolidada desde un punto de vista académico, sí hay ya aproximaciones interesantes de diversos autores y criterios de algunas organizaciones importantes. Ezio Manzini, uno de los pioneros en la materia, ha establecido más que una definición, un punto de partida para la Innovación Social:

Son iniciativas que emergen de la recombinação creativa de los activos existentes (desde el capital social hasta el patrimonio histórico, desde la artesanía tradicional a la tecnología avanzada y accesible), cuyo objetivo consiste en alcanzar metas que estén socialmente reconocidas, pero de una manera completamente nueva. (Manzini, 2015, p.10)

De esta forma se establecen dos condiciones muy relevantes dentro de la innovación social: aprovechar todos los recursos ya existentes tanto en las comunidades como en cualquier ámbito, que podría ser desde un centro tecnológico hasta la propia cultura, y la conciencia de un nuevo reconocimiento social hacia lo que puede ser considerado innovación. Antes de iniciar con la revisión de algunas de las diversas definiciones de innovación social que hasta el momento han sido aportadas en el ámbito académico, es valioso también analizar la propia evolución del término innovación en general, de acuerdo con el Manual de Oslo publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

La medición de la innovación es un asunto relativamente reciente. No es sino hasta finales del siglo XX, específicamente en 1992, cuando se publica la primera edición del Manual de Oslo,

que es el manual con las directrices para la recolección e interpretación de información relativa a la innovación. Hasta ahora han sido cuatro las ediciones, y dichas revisiones reflejan la evolución continua de los expertos hacia lo que debe considerarse innovación y también hacia lo que puede ser medido. Esta evolución se debe a los cambios continuos en los factores económicos y sociales, así como también al incremento en la conciencia social (OECD & Eurostat, 2018). A continuación, se enuncian de manera sintetizada algunas de las principales aportaciones de cada una de ellas (Garduño-Barahona, 2021):

- ❖ Primera edición (1992): Abarcó principalmente aspectos de manufactura que era el campo donde se percibía de manera más tangible la mejora en general. Se empiezan a aplicar encuestas mediante las cuales se demostró que era posible recolectar datos sobre fenómenos de innovación complejos y diferenciados.
- ❖ Segunda edición (1997): Esta edición ya no se limitó al tema de la manufactura, sino que amplió el enfoque a las industrias relacionadas con los servicios. Actualizó conceptos, definiciones y metodologías, además de ampliar la guía para el desarrollo de indicadores de innovación comparables entre los países pertenecientes a la OCDE.
- ❖ Tercera edición (2005): Es la más relevante en cuanto al cambio de paradigma no solo de la medición, sino de la definición misma de innovación. Incorpora, en primer lugar, la innovación no tecnológica, es decir la innovación subjetiva intangible generada en las personas, sus actividades y formas de relación; incluye también la posibilidad de medir la innovación en sectores considerados de bajo nivel tecnológico; y anexa también consideraciones para medir la innovación en países en vías de desarrollo, así como en países no pertenecientes a la OCDE. De esta manera, la tercera edición se convierte en un parteaguas en lo que se refiere a inclusión y contextualización.

- ❖ Cuarta edición (2018): En esta última revisión, la OCDE reforzó todavía más la idea de la inclusión ya que consideró aplicables los conceptos de innovación a los cuatro sectores económicos (empresas, gobierno, organizaciones sin fines de lucro y hogares). También se aseguró de que los criterios de innovación tuvieran eficacia global al considerar que las recomendaciones fueran aplicables tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo. A partir de esta cuarta edición, el término «innovación» puede significar tanto una actividad como el resultado de la actividad, es decir el impacto. Por último, esta edición promueve la recopilación de datos tanto en empresas altamente activas en innovación como en las consideradas no innovadoras.

En 2005, la OCDE (OECD & Statistical Office of the European Communities, 2005, p.56) definió a la innovación de la siguiente manera:

La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas empresariales, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones externas.

Las dos primeras categorías se refieren a conceptos bien conocidos en el sector empresarial, mientras que los últimos dos se refieren a cambios organizacionales y de comercialización. Con relación a la comercialización, entendida como la traducción menos imprecisa del término en inglés «*marketing*», se refiere a cambios significativos del diseño o envasado de un producto, métodos de tarificación, colocación del producto o promoción. Es decir, modificaciones o mejoras

significativas en lo que hasta hoy se ha mantenido como uno de los pilares de la teoría de mercadotecnia, definido por Meissner y McCarthy (1978): el «*marketing mix*» o mezcla de mercadotecnia, que, inclusive en el mismo orden, se refiere a las 4 P's: producto, precio, *plaza* (distribución) y promoción. La inclusión de la innovación en mercadotecnia es muy relevante debido a que toma en cuenta el comportamiento de las personas usuarias o consumidoras del producto o servicio, según sea el caso, y reconoce que la demanda no solamente se rige por las características físicas y funcionamiento de los productos y servicios, sino por su imagen y percepción a nivel social. Incorpora, de esta manera, el concepto del Valor Percibido. Así, el uso de nuevos canales de distribución y venta, el desarrollo de conceptos para exhibición y promoción, y las diversas estrategias de fijación de precio o tarificación representan actos de innovación reconocidos por la OCDE (OECD & Statistical Office of the European Communities, 2005).

Un aspecto muy relevante para efectos de este trabajo es que, en la revisión de 2018, la OCDE haya reconocido que la innovación ocurre no solamente en las empresas industriales o comerciales, sino también en las unidades gubernamentales, corporaciones públicas, instituciones sin fines de lucro generadoras de innovaciones sociales (el comúnmente denominado tercer sector), hogares e individuos. Es decir, cualquier tipo de organización humana o, inclusive, el nivel unipersonal tiene la capacidad y la posibilidad de innovar. De esta forma, en una manera indirecta, la definición oficial más reciente de innovación finalmente reconoce varias de las formas de organización que durante décadas habían sido señaladas por la economía social, popular y solidaria.

Igualmente se puede notar en las revisiones 2005 y 2018 del Manual de Oslo que una de las principales adiciones es precisamente la consideración de aspectos sociales, los cuales han ganado relevancia debido, en cierta manera, a las propias consecuencias de los primeros modelos

de innovación donde se privilegiaba de manera preponderante a los productos y servicios. No existía, hasta ese momento, una conciencia real de los impactos ambientales, sociales y culturales en el largo plazo; solamente se les definía como externalidades. No obstante, la innovación social como concepto sigue representando un reto mayor debido a su propia complejidad, ya que se trata no solamente de lo que puede ser creado o mejorado para la resolución de problemas sociales apremiantes, como frecuentemente es comprendida, sino a todo aquello que puede ser creado a partir de una nueva interacción de diferentes sectores y actores de la sociedad trabajando como un sistema, como un todo.

En una revisión exhaustiva del panorama del estudio sobre la Innovación Social, Cadena López et al. (Cadena López et al., 2021) han reportado 1,082 artículos en los cuales se ha podido constatar la diversidad existente acerca simplemente de la aproximación conceptual. Del universo de autores referenciados se puede comentar, de manera indicativa, que solo hay cuatro trabajos llevados a cabo en América Latina, tres de Brasil y uno de México. A manera de resumen breve de dicho trabajo, las principales definiciones generales categorizadas mencionan que la Innovación Social es:

- Una idea, iniciativa o acción para satisfacer necesidades sociales o resolver problemas de esa misma índole.
- Un proceso, y particularmente un proceso abierto de participación, intercambio y colaboración emprendido con la finalidad de generar un cambio social. También como un proceso de identificación de oportunidades para generar bienes con valor social. De esta manera, la innovación social es un proceso impulsado por relaciones humanas y regido por la moralidad y la capacidad creativa. Cabe mencionar que estas nuevas definiciones recuperan uno de los primeros conceptos

de valor social desarrollado por Schumpeter (1909): aquel valor que se crea cuando se generan satisfactores reivindicados por la comunidad completa, y que son valorados no por individuos que solamente interactúan, sino por todos los individuos actuando como una comunidad consciente y en conjunto.

- Un producto o servicio, es decir la resultante (*output*) del proceso. Este producto o servicio debería ser uno que genere beneficio social y considere aspectos como las colaboraciones en escenarios de codiseño y coproducción.
- Una estrategia o herramienta que busca la integración social y la disminución de la exclusión. También como una estrategia alternativa para atender los problemas relacionados con la condición de pobreza de las personas.
- Y finalmente, como una herramienta en pro del bienestar social por medio de los servicios y las políticas públicas de los Estados.

Es claro que el consenso respecto a la definición de Innovación Social no parece estar cercano debido a su propio carácter de complejidad, sin embargo, para efectos de este trabajo resulta pertinente acotarlo a la característica establecida por Hernández-Ascanio et al. (2016): Innovación que tenga la capacidad de transformación social, es decir que sea capaz de trascender a un sistema, y no solo a un ámbito como podría ser el económico o el político. Y esta característica principal sería complementada con las aportaciones de cuatro trabajos más: la conformación de nuevas relaciones de colaboración (Bock, 2016); la aplicación de conocimientos alternativos (Silva Flores & Pedroza Zapata, 2018); las condiciones como proceso abierto de participación, intercambio y colaboración (Voorberg et al., 2015); y finalmente la intersectorialidad en escenarios de coproducción (Ardill & Lemes De Oliveira, 2018).

Para que la innovación social se dé, con toda la complejidad ya referida, se requiere más que solamente planeación y gestión de proyectos, se requiere diseño adecuado a la realidad y al contexto, es decir, diseño estratégico. Mediante esta área del diseño se trata de conferir a los órganos sociales y de mercado un sistema de reglas, creencias, valores y herramientas para lidiar con el ambiente externo, siendo ellos así capaces de evolucionar y también mantener y desarrollar su propia identidad (Meroni, 2008). Por lo tanto, el diseño estratégico se encuentra estrechamente vinculado a la innovación social porque su mayor impacto está en la esfera sociocultural: determina cambios tanto en la forma en que las personas actúan para obtener resultados (para resolver un problema o para generar nuevas oportunidades), como en las estructuras organizacionales (Manzini & Meroni, 2007).

La innovación social demanda este tipo de diseño, menos estructurado y también menos pretencioso, ya que el diseño estratégico está basado en construir escenarios y hacer apuestas sobre lo que puede ser promisorio e interesante. La innovación estratégica, así como la evolución, viene del caos, “lo nuevo puede ser extraído solamente del desorden y el caos”. De hecho, lo que importa en una perspectiva evolucionaria es el poder de las ideas y de que pueden funcionar, no de su relevancia actual en términos de sus números (Fairlamb & Bateson, 1979).

La principal razón de vinculación entre diseño estratégico e innovación social, tal como lo indica Meroni, es que ésta se refiere a innovación impulsada por cambios en el comportamiento, los cuales en la mayoría de los casos emergen de procesos de abajo hacia arriba (*bottom-up logic*), y son de gran interés porque algunos de ellos pueden ser vistos como impulsores de innovación tecnológica y productiva, además con una visión de sostenibilidad, es decir, con una visión basada en valores. De esta manera, es posible reconocer que los cambios positivos son prototipos de

innovaciones potenciales del futuro que el diseño estratégico puede no solo proponer, sino también fomentar (Meroni, 2008). Las otras razones también implícitas en cierto grado son:

- ❖ **Codiseño:** Representa un cambio desde el diseño centrado en el usuario al diseño centrado en la comunidad, donde el énfasis está puesto en el entendimiento de los comportamientos sociales y las necesidades, para después colaborar con las comunidades sociales más activas para llegar a soluciones. Mediante el entendimiento profundo de la forma de trabajo de una comunidad, una estrecha colaboración con ella, y una actitud de codiseño, es posible iniciar procesos de cambio estratégico con muy buenas oportunidades de éxito.
- ❖ **Diálogo estratégico:** el diseñador estratégico no es solamente un facilitador, sino, hasta cierto punto, un terapeuta, ya que cuenta con habilidades de imaginar e influenciar comportamientos, concebir visiones, y tener un punto de vista profesional. De hecho, es más apropiado verle como un catalizador del cambio y orientador de la sensibilidad colectiva hacia una interpretación compartida de cómo debería verse el futuro. Toma lo mejor del presente y tiene el potencial y la intuición para transformarlo en lo que podría ser un paradigma futuro.
- ❖ **Construcción de capacidades:** el verdadero y profundo mensaje de un proyecto que involucre diseño estratégico es contribuir al cambio (colectivo, comunitario u organizacional), entender un problema, desarrollar una nueva percepción y visión, construir las capacidades para implementarla, crear la plataforma de herramientas y conocimiento, y habilitar y empoderar a las personas para hacer las cosas y lidiar con un mundo volátil e incierto.

La innovación social, con su radicalidad, es decir con esa intención activa de llegar hasta la causa raíz de los problemas, permite pensar en la justicia y la equidad de manera estratégicamente diseñada, y aplicada en muchos ámbitos de la vida, siendo uno de ellos precisamente el área de los negocios y los denominados emprendimientos, donde siempre ha estado la idea implícita del cambio, de la mejora. Es en el ámbito de la vida empresarial comunitaria, hasta ahora no muy generalizada ni difundida, donde este trabajo pretende tener impacto social positivo, y específicamente en uno de los recursos insignia de México y sus milenarias culturas: el agave o maguey, y todas las actividades que se han derivado y que podrían derivarse de una apuesta en él hacia el futuro.

México, el país de los magueyes

México es el quinto país del mundo con mayor herencia cultural. El dato ha sido publicado en el ranking anual *Heritage* 2021, realizado por el grupo BAV (*Brand Asset Valuator*, por sus siglas en inglés) y *The Wharton School* de la Universidad de Pensilvania (*Countries With the Richest Heritage*, s/f). La evaluación tiene cinco aspectos esenciales: la accesibilidad de la cultura del país, la riqueza de su historia, el reconocimiento de su gastronomía, y la cantidad de atracciones culturales y geográficas con las que cuente. México destaca por una mezcla de un gran pasado cultural con la presencia de diferentes e importantes civilizaciones: maya, mexica, teotihuacana, olmeca y tolteca, entre las principales. De manera particular, el país cuenta con una de las ofertas gastronómicas más reconocidas en el mundo. De hecho, en el año 2010, la gastronomía mexicana fue declarada Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Cabe mencionar que esta quinta

posición en *Heritage 2021* solo está precedida por España, Italia, Grecia y Francia, potencias turísticas perennes.

Como ya ha sido mencionado al inicio de este trabajo, en el planteamiento de la problemática, México es una potencia mundial turística, sin embargo, al igual que en muchas otras actividades, la oferta está más ligada al volumen, es decir al bajo precio, que al valor. Esa condición también prevalece en los productos y servicios, varios de ellos relacionados con actividades tradicionales desarrolladas en las comunidades, que son adquiridos o consumidos por las personas provenientes de diversos lugares del mundo. Este fenómeno se ve reflejado en el bajo nivel de gasto que hacen los turistas durante su estancia en el país, como ha sido antes planteado.

En lo que respecta a una de las tradiciones milenarias, se puede afirmar que México es «El país de los magueyes». Maguey es la palabra coloquial, de origen antillano (*maguei*), que se le ha dado al agave, que es la denominación científica de esta planta monocárpica perteneciente a la especie de las suculentas. Las poblaciones indígenas de México se refieren a esta planta como *metl* en náhuatl, *tacamba* en purépecha, *huadá* o *bomi'ni* en otomí, *dua* o *doba* en zapoteco y *yabi* en mixteco. La existencia de una palabra específica para la planta en diversas lenguas originarias da cuenta de la presencia e importancia del agave como patrimonio biocultural del país. De acuerdo con el investigador Abisaí Josué García Mendoza, del Instituto de Biología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), aproximadamente el 75% de las 211 especies de agaves que han sido hasta ahora identificadas se encuentran en el territorio que hoy es México (*México cuenta con 159 especies de agave; investigadores de la UNAM encontraron 4 nuevas*, s/f). Esa es una de las principales razones por las que esta planta ha estado presente en la vida de sus habitantes desde hace aproximadamente diez mil años en el territorio que se ha denominado Mesoamérica. Era común encontrarla en la vida cotidiana de las personas, en

bebidas, alimentos, textiles, utensilios y hasta materiales que servían para construir techumbres en las viviendas. El sacerdote jesuita José de Acosta (1540-1600) lo nombró “el árbol de las maravillas” en su obra *Historia Natural y Moral de las Indias* (2017) . Se deduce que le llamaron árbol porque se refería principalmente al maguey pulquero (agave *Salmiana* o manso), de gran tamaño, que encontraron los españoles a su llegada la zona centro del país y, además, posiblemente porque su inflorescencia puede llegar a medir hasta un poco más de diez metros de altura, siendo una de las más altas en el reino vegetal. Se le nombraba «de las maravillas» debido a que ayudaba a los habitantes de esta zona del mundo a solucionar los retos más importantes de su vida cotidiana: comida, bebida, vestido y refugio.

Es cierto que el agave, particularmente el de la especie *tequilana* Weber variedad Azul, ha sido durante los últimos años un cultivo con un importante crecimiento en Jalisco, tal como lo reporta el Consejo Regulador del Tequila (CRT). Sin embargo, este cultivo ha ido perdiendo cierta importancia cultural y simbólica, siendo relegado a convertirse principalmente en una materia prima para la industria de las bebidas destiladas, particularmente en el estado de Jalisco y toda al área que cuenta con denominación de origen (DO). Es posible inferir que, hoy en día, muchas personas originarias de México solo pueden relacionar el nombre de esta planta con la bebida antes mencionada. No es un fenómeno extraño tampoco, dado que son los únicos productos que han tenido un desarrollo comercial profesional y exitoso con todo lo que ello implica en cuanto a estrategias no solo de distribución, sino también de comunicación, de semiótica y de construcción de marca. Es necesario mencionar en este análisis que varias de las marcas más importantes de esta bebida representativa de México pertenecen desde hace tres o cuatro décadas a empresas extranjeras de gran dimensión; tal es el caso de Sauza que fue vendida a la empresa Domecq desde 1990 y en 2014 pasó a manos del grupo japonés de alimentos y bebidas Suntory

(*Historia Casa Sauza*, s/f). Lo mismo ha ocurrido en diferentes momentos con Herradura y Don Julio, otras dos de las marcas más representativas, particularmente en los mercados extranjeros. Se podría decir que, con el desarrollo del tequila, el agave azul entró de lleno a la ola globalizadora de empresas a finales del siglo XX.

No obstante, el agave es una planta que continúa teniendo un gran potencial para retomar su papel preponderante como generadora de desarrollo y valor social para las personas y sus comunidades a partir del rescate de las tradiciones y de su revalorización. Como ha sido mencionado antes, una buena parte de las actividades tradicionales y/o artesanales relacionadas con la riqueza cultural de México no han logrado un nivel de desarrollo importante que se pueda traducir en progreso debido en gran medida a la falta de colaboración entre las tres etapas clave del valor agregado: creación, producción y comercialización. Cuando estas tres partes están correctamente cohesionadas y profesionalizadas en una cadena de valor, se inicia un círculo virtuoso de innovación que permite la generación de valor no solamente económico, sino también social, como ha sido indicado en los casos de estudio.

Entre las actividades tradicionales más antiguas relacionadas con el agave se encuentra el propio cocimiento de la piña o mezontle en hornos tradicionales de mampostería, ya que es probable que los propios trozos de esa piña cocida u horneada, las llamadas pencas, sean los dulces más antiguos de todo el continente americano.

A pesar de que todavía es posible encontrar este milenario alimento dulce en varias regiones agaveras del país, no hay evidencia de que haya sido objeto de una mejora con la finalidad de convertirlo en un producto de confitería artesanal con mejor potencial comercial y también cultural, al estar inserto en una antigua tradición alimentaria del país y de la región continental. El desarrollo de un modelo que permita estos objetivos sería capaz de contribuir a que el agave retome

un lugar de mucho mayor preponderancia en la vida diaria, en la cultura y hasta en la economía de México, más allá de las bebidas destiladas. Se trata de lograr una industria artesanal diversificada y sostenible desde el punto de vista socioambiental, cultural y económico.

Teniendo como herramienta principal el diseño estratégico y partiendo de los principios de la innovación social, en la siguiente sección se describe la metodología y se da cuenta de los principales hallazgos y la solución propuesta para generar innovación desde las personas, las comunidades y la cultura, con el propósito de rescatar tradiciones, generar progreso y, lo más importante, dar pie a un ciclo virtuoso de una práctica solidaria que contribuya a la autonomía de las personas en sus territorios, específicamente en aquellos con una tradición y una vocación natural por el agave.

METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Para el desarrollo de la investigación han sido planteadas dos etapas, ambas de carácter cualitativo, con la finalidad de lograr una comprensión integral de la problemática relacionada con la colaboración para un tipo de innovación que tenga el potencial de generar valor agregado virtuoso, es decir, valor que sea capaz de producir de manera balanceada valor social y económico para todas las partes involucradas, y también de diseñar una propuesta a manera de solución para un futuro más justo y, por consecuencia, sostenible.

En la primera etapa se han utilizado dos diferentes técnicas cualitativas. La primera de ellas fueron entrevistas semiestructuradas a personas de diversos sectores relacionados con la industria del agave. Una entrevista semiestructurada permite ir adaptando algunas de las preguntas mientras se está llevando a cabo la entrevista, con base en la interacción con la propia persona

entrevistada. De la misma manera, esta técnica permite a la persona entrevistada ahondar en ciertos temas que le interesen o le inquieten, y de ahí es posible obtener información relevante para el objeto de estudio, en este caso los aspectos de colaboración.

En segundo lugar, se encuentran las encuestas a partir de cuestionarios con preguntas cerradas en su mayoría aplicadas a personas que serían las potenciales compradoras/usuarios del producto de confitería tradicional que pretende ser desarrollado bajo esta nueva forma de colaboración, es decir el producto tangible de la propuesta: los nuevos mezcales. Las entrevistas han sido aplicadas sin un cálculo de muestra con validez estadística, ya que el objetivo era obtener una idea general mediante un sondeo que abarcara los principales atributos de interés para la investigación, pero sin requerir la precisión estadística, ya que estaría ligado a una interpretación cualitativa multifactorial de las respuestas.

I. Entrevistas semiestructuradas.

Se realizaron 9 entrevistas semiestructuradas con personas representando los diferentes sectores relacionados con el agave, con las tradiciones y con aspectos de comercialización en un sentido cultural y artesanal. En la siguiente tabla (Figura 2) se detallan los sectores incluidos en las entrevistas. Por motivos de confidencialidad se han omitido sus identidades.

Área de desarrollo	Institución
1 Investigación biotecnología e industrias alimenticias	Agared
2 Producción de agave en la zona de Tequila	Microempresario
3 Empresa comercializadora de dulces tradicionales	D'Raque
4 Servicios legales especializados en economía social	Firma privada
5 Ingeniería química y alimentos	Asesor independiente
6 Gestión cultural	Asesor independiente
7 Investigación agronomía	Agave Lessons
8 Fomento a industrias tradicionales	País: Chile
9 Promoción del Tzawar (agave)	País: Ecuador

Figura 2. Lista de sectores considerados en las entrevistas (Elaboración propia)

De la misma manera, en el siguiente sociograma (Figura 3) se ilustra la posición de dichos actores respecto a su nivel de influencia y poder en un proceso de innovación como el que se está proponiendo en este proyecto profesionalizante.



Figura 3. Sociograma de actores/sectores entrevistados (Elaboración propia).

Algunos aspectos relevantes respecto a las entrevistas conducidas:

- ❖ El principal criterio de selección para las personas entrevistadas ha sido su relación con el agave, con actividades tradicionales ya sea propias o mediante alianzas, y también con aspectos de comercialización.
- ❖ El proceso de selección de personas a ser entrevistadas se ha llevado mediante la red de contactos del maestrante y utilizando los medios institucionales proporcionados por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).
- ❖ Datos por obtener: Del proceso de entrevistas se esperaba obtener información relevante respecto a modelos de colaboración que ya hayan sido probados con anterioridad, saberes tradicionales o populares que estén presentes, estado de la confianza entre las personas que participan en estas actividades, aspectos como la remuneración y rentabilidad de actividades tradicionales, conocimiento del contexto y el entorno actual, capacidades para la innovación, tipo de prácticas de negocios actuales, ventajas y desventajas del asociativismo en México, así como el potencial comercial que podría tener la diversificación que se propone para el agave.
- ❖ Proceso analítico de las entrevistas: Se ha hecho mediante la escucha reflexiva de las entrevistas, transcripción mediante el software incluido en Microsoft 365 y finalmente como auxiliar en la categorización el software *atlas.ti* en su versión web.

II. Encuestas para análisis cualitativo

Se han llevado a cabo en dos etapas, una primera con la finalidad de conducir una prueba piloto del cuestionario, y la segunda ya con el cuestionario definitivo después de haber realizado correcciones de redacción y de intelección.

En la primera etapa de pilotaje fueron entrevistadas nueve personas y en la segunda etapa veinticinco. En ambos casos se llevó a cabo una combinación entre formato coincidental y locación central, ya que a pesar de que las personas sí fueron interceptadas y entrevistadas en la vía pública, el criterio de selección no fue, por ejemplo, un lugar solamente con alto tráfico, sino personas interceptadas al salir de alguna de las tiendas especializadas en comercialización de dulces mexicanos artesanales, típicos o tradicionales en la zona metropolitana de Guadalajara.

- ❖ Datos por obtener: Se esperaba poder tener un panorama de la percepción de valor de los productos tradicionales, así como de su posicionamiento y de aspectos relacionados con la mezcla de marketing, tales como la distribución y el precio. Igualmente, algunos aspectos relacionados con los hábitos y actitudes respecto a este tipo de productos.

Resultados

Encuestas

A continuación, se presentan los resultados de la segunda fase de aplicación de encuestas a potenciales personas consumidoras del producto de confitería. No se incluye la etapa de pilotaje ya que solo estaba planteada para fines de verificación de correcto entendimiento de las preguntas antes de pasar a la etapa definitiva. El número total de encuestas aplicadas fue de 25 personas de manera combinada coincidental / locación central.

- Aspectos demográficos: De las 25 personas encuestadas, la mayoría han sido mujeres (76%) y con predominancia en las franjas etarias que cubren el rango de 40 a 59 años (64%). Ver Figuras 4 y 5.

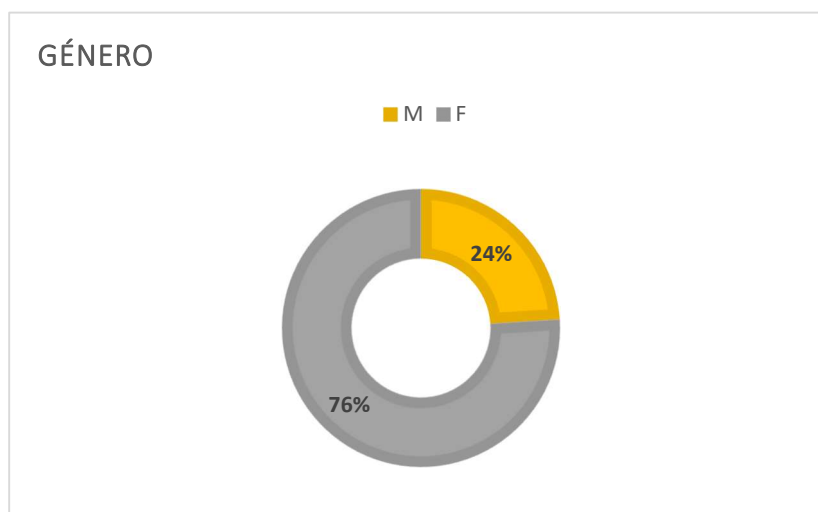


Figura 4 (Elaboración propia)

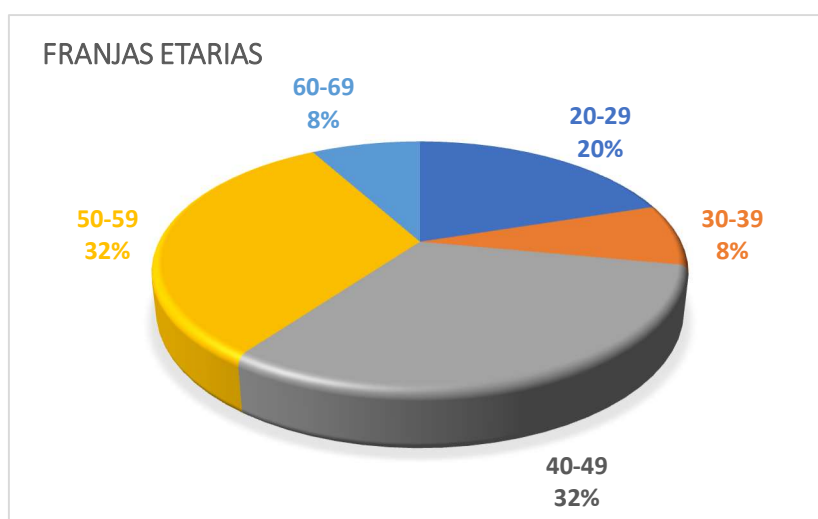


Figura 5 (Elaboración propia)

- Hábitos de compra: El regalo ha sido expresado como el motivo de compra dominante para los dulces tradicionales (64%). La frecuencia de compra más común fue expresada como “esporádicamente”, lo cual indica una compra aproximadamente cada 4 a 6 meses. Al preguntar si conocían otro punto de venta similar al visitado, casi tres cuartas partes del grupo respondió en sentido negativo. Ver figuras 6 y 7.

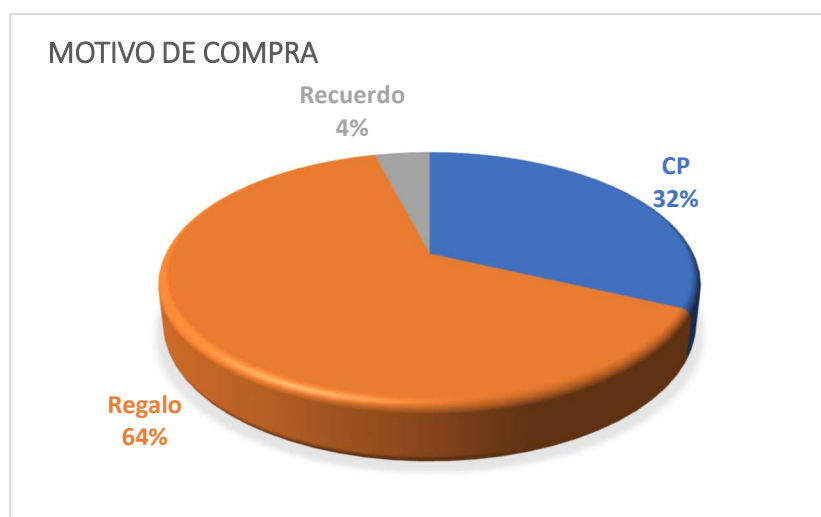


Figura 6 (Elaboración propia)

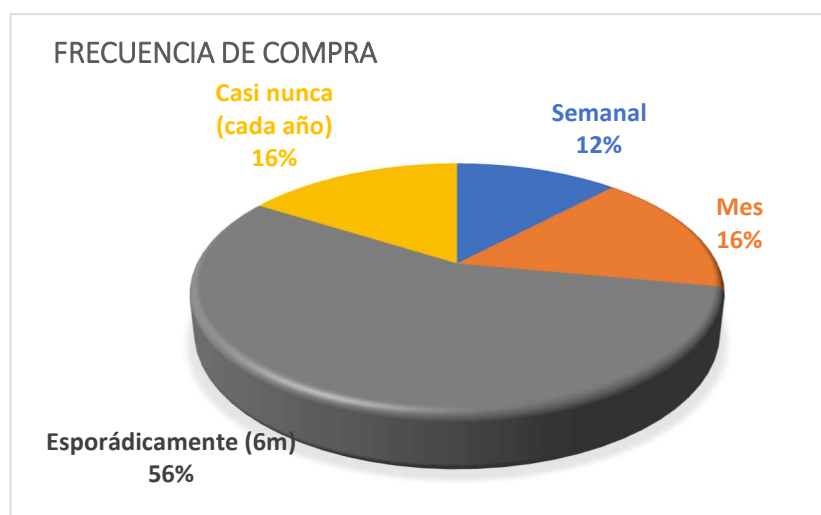


Figura 7 (Elaboración propia)

- Aspectos de valor y posicionamiento en dulces tradicionales: La mayoría (76%) ha expresado que sí regala este tipo de productos en fechas importantes tales como la navidad y el día de las madres. De la misma manera, la gran mayoría (88%) ha expresado que un dulce tradicional tiene igual o más valor que uno importado. La variedad de dulces recordada de manera espontánea resultó muy baja, ya que cuatro de ellos (cocada, dulce de higo, tamarindo y mazapán) cuentan por el 50% y el resto de las opciones mencionadas se pulveriza. Ver figuras 8 y 9.

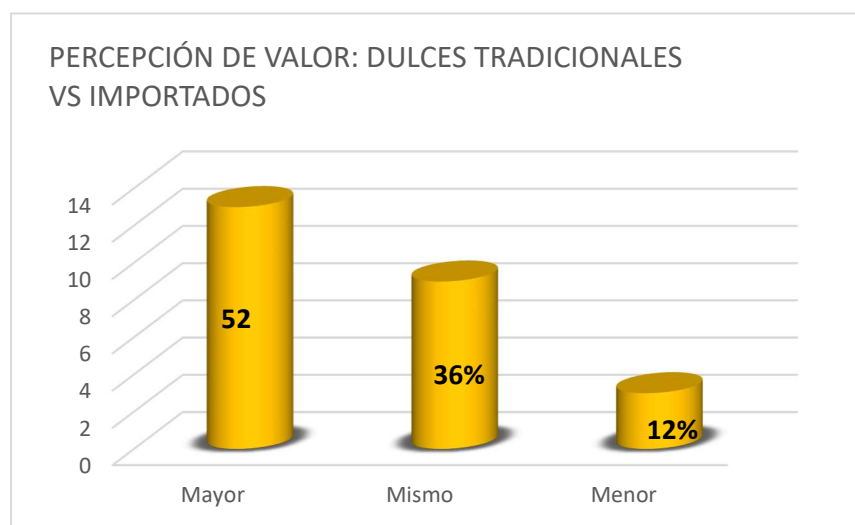


Figura 8 (Elaboración propia)



Figura 9 (Elaboración propia)

Interpretación de encuestas

Los resultados cualitativos obtenidos de la aplicación de estas encuestas resultan relevantes y valiosos como una primera orientación acerca de retos y oportunidades relacionados con la creación del dulce de agave cocido. Es notorio que actualmente los dulces tradicionales, típicos o mexicanos son en su mayor parte adquiridos por personas adultas y particularmente por mujeres. Este hallazgo permite también inferir que a las personas jóvenes no les atrae de manera significativa el consumo de este tipo de productos artesanales o tradicionales.

A pesar de que la mayoría de las personas declaran percibir el mismo o más valor de los dulces típicos con relación a los de origen importado, e inclusive darlos como regalo en fechas importantes, la frecuencia de compra es baja y el nivel de recordación de productos también. Por otro lado, los cuatro tipos de productos con más menciones (cocada, dulce de higo, tamarindo y mazapán) no se relacionan en México con una categoría típicamente de regalos, sino en un consumo personal y con un valor bajo o, en el mejor de los casos, intermedio. Actualmente no existen presentaciones de los cuatro productos mencionados en formato regalo, a excepción de mazapanes importados principalmente de España.

Otro aspecto relevante es la distribución de estos productos. La mayoría de las personas encuestadas no logró identificar ninguna otra tienda de dulces tradicionales o artesanales de manera espontánea. Las entrevistas se llevaron a cabo en el exterior de dos tiendas ubicadas en el centro de Tlaquepaque.

Por último, resulta interesante que el chocolate solo fue mencionado en una ocasión, siendo la subcategoría de chocolates la de más alto valor dentro de la categoría total de confitería (donde se encuentran además gomas de mascar, caramelos duros y suaves, pulpas, mazapán, malvavisco,

dulces típicos y polvos). El chocolate no es tan relacionado con México por muchas personas, como podría pensarse, dado que es el territorio originario donde el cacao fue domesticado. Una de las razones podría ser que la comercialización y el posicionamiento del chocolate ha sido llevada a cabo por empresas extranjeras, particularmente europeas. Es decir, la materia prima es originalmente mexicana, sin embargo, el propio producto y el concepto que lo ha hecho comercialmente exitoso para posicionarlo como un producto de alto valor en prácticamente todo el mundo, inclusive como regalo, fue desarrollado en otro lugar.

Análisis de entrevistas semiestructuradas

Con la finalidad de llevar a cabo el análisis de las entrevistas han sido identificadas seis categorías o dimensiones que permitirán analizar de manera más detallada la situación y la problemática, y así poder transitar hacia el desarrollo de la solución propuesta:

1. Valor Agregado
2. Comercialización
3. Colaboración social
4. Innovación
5. Potencial de un dulce tradicional con valor de innovación
6. Retos y soluciones

VALOR AGREGADO: El concepto está entendido de manera orgánica, sin embargo, no como una interpretación de algo que puede conducir al progreso, desarrollo y bien común. Parece

no existir una ruta compartida para llegar a la creación conjunta de valor. Algunos de los aspectos más relevantes mencionados son:

- ❖ Existe una conciencia y una necesidad de revalorizar lo nacional, encontrar una identidad. Dar valor a lo ancestral, recuperar el orgullo que se ha ido perdiendo.
- ❖ Es importante contar una historia, un relato, subir valor a la producción artesanal. Se podría aprovechar una corriente actual o tendencia que aparentemente está interesada en revalorizar nuestras tradiciones y riqueza cultural.
- ❖ Se requiere conservar las tradiciones, pero llegando de manera eficiente a las personas interesadas.
- ❖ El alto valor se produce uniendo el diseño con lo artesanal, y con una comunicación profesional. Sin ello, a lo artesanal suele dársele poco valor.
- ❖ Hace falta generar conciencia del alto valor cultural del agave en México, ya que hoy se encuentra concentrado en las bebidas alcohólicas. Específicamente en el territorio de Tequila, Jalisco, el posicionamiento es de una bebida de bajo valor con el consumo de «cantaritos» en prácticamente todos los lugares. No se está relacionando a casi ningún aspecto sociocultural en el lugar geográfico que le da nombre a la bebida.
- ❖ Es indispensable un cambio de visión para pasar de la sola producción (cultivo) a los procesos, y así generar mayores utilidades para las pequeñas empresas.

En COMERCIALIZACIÓN, estas son las principales ideas expresadas:

- ❖ Muchas de las cosas que se producen no tienen buenas ventas debido a que la gente no sabe de ellas, no las conocen, se requiere invertir para que lo comprendan.

- ❖ Hay falta de profesionalización o, al menos, de acompañamiento para el artesano. Ellos, muchas veces, recurren a vender a quienes saben comercializar, es decir a intermediarios, que terminan quedándose con la mayor parte de las ganancias.
- ❖ El “salto” que se requiere dar de producción a comercialización es mucho más complejo de lo que se piensa. La mayoría de los artesanos son personas expertas en la producción, saben todos los secretos y conocen procesos a veces milenarios, pero no tienen herramientas para la comercialización.
- ❖ Es claro que no se sabe seleccionar a las personas que podrían estar más interesadas en los productos, y es por esta causa que frecuentemente se recurre a tratar de vender a cualquier persona y, además, castigando el precio.

En cuanto a COLABORACIÓN SOCIAL, estas son las principales coincidencias:

- ❖ Se expresa que existe poca colaboración, que cada persona va por su lado en México. Esa es una de las razones por las que el cooperativismo no ha funcionado del todo. Se habla muchas veces de cooperativas sin que realmente lo sean.
- ❖ Las sociedades como las cooperativas y otras no han funcionado y la razón que se ha expresado es: “Porque somos mexicanos”. Esto hace alusión a la falta de colaboración que ha sido característica en esta cultura.
- ❖ Hay una cultura arraigada hacia solo ser trabajador o empleado, no hacia tener una empresa propia.
- ❖ Existen experiencias negativas porque no hay un reparto justo de las ganancias cuando se trabaja con alguien. Se intenta imponer la idea de que siempre debe ganar más la persona que vende, no la que produce.

- ❖ Existe una falta de confianza en general entre las personas en México, y en los últimos tiempos todavía se ha acentuado más el fenómeno debido a la inseguridad y a la presencia del crimen organizado en casi todos los lugares. La confianza se ha perdido también por la venta de “espejitos”.
- ❖ La educación y la comunicación son aspectos clave para una buena colaboración entre las personas de diferentes lugares y formaciones.
- ❖ Muchas veces las comunidades son cerradas porque ya han tenido malas experiencias de abusos. Entre estas malas experiencias se cuentan ejercicios de investigación, de colaboración en diseño y también de colaboración para la producción.
- ❖ Hace mucha falta compartir experiencias entre países latinoamericanos, porque a veces las situaciones son similares.

Respecto a la INNOVACIÓN estos son los principales hallazgos:

- ❖ Muchos productos mexicanos tienen raíces muy antiguas, sin embargo, sí hay partes que se pueden efficientizar, sin erosionar ni borrar tradiciones.
- ❖ Productores y técnicos en la parte de comercialización deberían estar comunicados desde el inicio. Los productos deben verse bien, saber bien, en un bonito embalaje, ya que el productor puede entregar algo muy bueno, pero que no se antoje ni siquiera probarlo. Se ha mencionado que es necesario darle un extra y comentarlo a los artesanos, siempre con transparencia.
- ❖ La palabra «marketing» o mercadotecnia es muy poco comprendida, se reduce a un logotipo o, en el mejor de los casos, a la publicidad que se puede hacer en diferentes

medios. No hay una comprensión de la colaboración estratégica en la construcción del valor de los conceptos simbólicos.

- ❖ Para poder hacer innovación en forma, ser diferentes, se debe partir siempre de la calidad.

Respecto al POTENCIAL de un dulce de agave cocido:

- ❖ El dulce como es hoy, rústico, gusta mucho en cuanto al sabor, solo que es cada vez más difícil de conseguir.
- ❖ Los «mezcales» eran algo que se regalaba en las tequileras a los niños cuando acababa la cocción del agave en los hornos tradicionales de mampostería.
- ❖ Tiene algunos retos técnicos ya que la fibra es muy dura, por eso la forma en como se ha consumido desde siempre: masticándolo para que salga todo el jugo y después desechando la fibra (un subproducto poco aprovechado hasta ahora).
- ❖ Sí podría ser un producto con potencial porque además podría contar con características más nutritivas que otros dulces que se comercializan hoy. Tiene muchos azúcares naturales de sabor agradable después de la cocción.
- ❖ Es un producto que solo se conoce en las zonas agaveras, se vende desde hace muchos años principalmente en los mercados públicos de esos lugares.

En cuanto a RETOS y SOLUCIONES analizadas:

- ❖ Un reto importante es mejorar la calidad y abrir diferentes mercados: Mejores materias primas = mejor calidad = mejor respuesta del mercado hacia el valor.

- ❖ En México hace falta liderazgo en los proyectos. Tiene mucho que ver con la profesionalización de las actividades comerciales, las relaciones de negocios.
- ❖ Los beneficios deben ser evidentes y tangibles para las comunidades, incluyendo buenas condiciones de trabajo para que se abran a nuevos esquemas colaborativos.
- ❖ Las tradiciones pueden muchas veces resolver cosas que la ciencia no. El remedio viene del origen y la ciencia lo que puede hacer es efficientizar, potencializar.
- ❖ Una de las claves es no solamente ver el lucro en el corto plazo, sino ver el bien común en un plazo de 10 a 20 años. También podría servir para abandonar la visión paternalista o asistencialista del gobierno.
- ❖ Son muy relevantes las capacidades en el artesano, porque a veces la calidad está, pero no el conocimiento para el cumplimiento de las normas para exportar, por ejemplo. La exportación es un tema en el que nunca se ha desarrollado un verdadero programa de formación que modifique la perspectiva, la forma de pensar.
- ❖ La educación y la comunicación son dos de los grandes retos en este tipo de procesos colaborativos.

Después de haber concluido la interpretación de la información recabada tanto en las entrevistas semiestructuradas hacia personas de los sectores involucrados como en las encuestas aplicadas a posibles personas interesadas en la compra y/o consumo de los dulces de agave cocido, se llevó a cabo un taller de diseño participativo cuya finalidad era la de presentar una propuesta de solución para mejorar la colaboración y que, a partir del codiseño, se llevaran a cabo ajustes para una interacción más eficiente, efectiva y humana entre las personas convocadas como actores.

MODELADO

Desarrollo del primer taller participativo.

Después del análisis, la conclusión parcial más importante es que nos estamos enfrentando a uno de los denominados problemas perversos o «enredados» (*wicked problems*). Este tipo de problemas fue originalmente definido por Rittel y Weber (1973) refiriéndose a aquellos que cuentan con una gran diversidad de factores interdependientes y que, inclusive, podrían parecer imposibles de resolver a simple vista. Rittel identificaba la limitación del enfoque sistémico lineal de diseño y de planificación.

Los problemas perversos o enredados tienen 10 características que se muestran en la figura 10. Como se puede observar, la gran mayoría de las características indicadas se encuentran de manera explícita o tácita en los hallazgos de la investigación cualitativa realizada mediante entrevistas; de manera particular las que mencionan que se trata de algo esencialmente único por los aspectos culturales involucrados, y también porque es un síntoma de otro problema, es decir la colaboración tiene un nivel subyacente donde se encuentran, efectivamente, los principales retos.

La solución no podría estar simplemente en adaptar o «tropicalizar» algo ya existente, ni tampoco sería posible quedarse en el nivel superficial del problema observable, ya que no contribuiría a ser una solución de largo plazo que tenga la capacidad de adquirir una distinta forma en el futuro. De cierta manera, los modelos organizativos discutidos previamente han intentado resolver el problema mediante esquemas legales como las cooperativas o las mutualidades, que inciden en un nivel somero, pero no llegan a un análisis más profundo que alcance las estructuras culturales de los aspectos organizacionales.

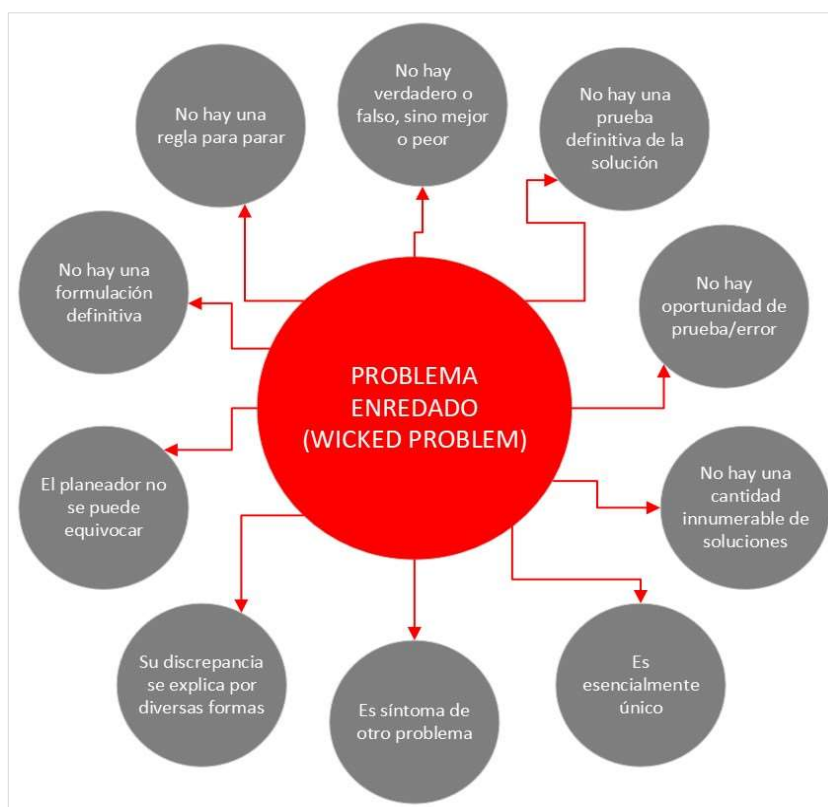


Figura 10. Problemas Enredados (Traducción propia de Rittel y Weber, 1973)

En una definición complementaria más actual, y específicamente orientada a la innovación social, Murray, Caulier-Grice y Mulgan (2010) han definido este tipo de problemas como «problemas sociales intratables o inabordables» en el sentido de ser aquellos donde ni las herramientas tradicionales de las políticas públicas, ni tampoco las denominadas fuerzas de mercado han sido suficientes para resolverlos. Ha quedado claro que la aproximación a este tipo de retos presentes en los sistemas complejos no puede ser tradicional o convencional; requieren una profunda comprensión de todas las partes interesadas que están involucradas, así como del entorno, y un enfoque innovador proporcionado por el pensamiento de diseño.

Se puede inferir que el nuevo modelo de colaboración para la innovación solidaria debe ser propuesto a partir del rediseño del sistema como una de las pocas alternativas que existen para

disolver problemas «enredados» (Pourdehnad et al., 2011). Es preciso notar el uso del término «disolver» porque va un paso más allá de la mera relación causal, para lo cual usaríamos resolver; disolver implica ir a la profundidad de los problemas con una actitud más integrativa y reflexiva, y al mismo tiempo menos asertiva y descriptiva (Jara-Navarro, 2002). La cocreación de sistemas identifica a las partes interesadas como diseñadoras, y a los diseñadores como participantes investidos en sus futuros objetivos planes y resultados (Chistáis & Bausch en Jones, 2018).

Con base en el tipo de actores y sectores involucrados en el modelo, se definió la pertinencia del dominio de Diseño 4.0, el está indicado para resolver, o disolver en este caso, temas relacionados con sistemas sociales complejos (Jones, 2018). Los dominios del diseño se determinan con base en las poblaciones participantes. Inicia con el diseño 1.0 orientado a temas no complejos donde participa el diseñador con la guía específica de alguna persona; el diseño 2.0 se enfoca en productos y servicios, y donde las personas usuarias finales son las participantes principales; en el diseño 3.0 se engloban los procesos organizacionales y participa la población de la propia organización. Y, finalmente, en el diseño 4.0 deben participar todas las partes interesadas y aplica en contextos sociales de cualquier escala, desde miembros de una comunidad hasta miembros de una industria, por ejemplo.

Como se observa en la figura 11, en este tipo de sistemas se cumplen cuatro condiciones:

- ✓ Existen múltiples partes interesadas
- ✓ Se requiere llevar a cabo un cambio externo (no para entornos intraorganizacionales)
- ✓ Giran alrededor de un problema de los denominados “enredados” (*wicked problems*)

- ✓ Hay una necesidad de creación de sentido mutuo, es decir, de hacer lo extraño familiar entre las diversas partes, mediante una práctica dialógica. Este es un punto altamente relevante para cumplir la condición de solidaridad.

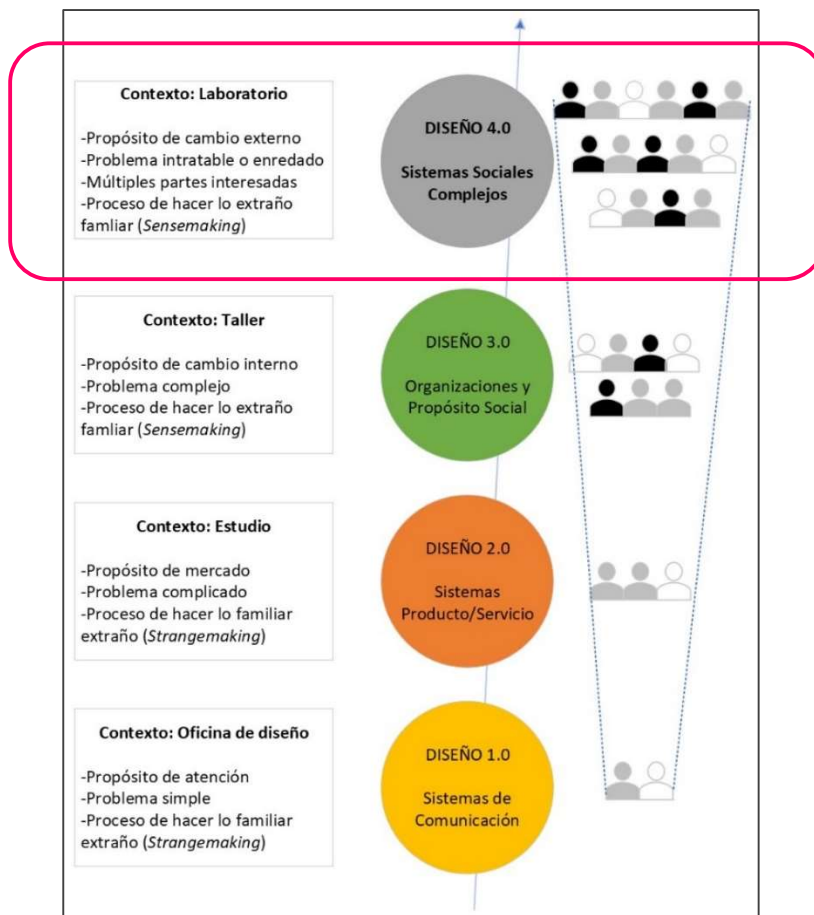


Figura 11. Los dominios del Diseño y sus contextos asociados (Traducción propia de Jones, 2018)

En lo que se refiere a la cocreación dentro del propio proceso, estará enfocada en un doble sentido, primero como Teoría de Valor y, segundo, como un aspecto relevante en los sistemas sociales. En el primer sentido es preciso considerar que la cocreación representa la realización de las propuestas de valor en contextos de negocios y en el involucramiento entre las partes interesadas (Frow et al., 2015). Es decir, es, en cierta forma, no solamente una suma, sino un efecto sinérgico entre las propuestas de valor de los diferentes sectores participantes. Y en el

segundo, la cocreación asume que en el contexto complejo y no parametrizado del Diseño 3.0 y 4.0, la colaboración entre las personas que toman decisiones, personas expertas y todas las demás partes interesadas se vuelve un requisito para facilitar acuerdos y también mitigar posibles riesgos de prospectiva y de incertidumbre en la ejecución (Jones, 2018).

Se trata, entonces, de suscitar, entender y contrastar perspectivas, todo mediante una práctica dialógica, la cual, si bien no ha sido suficientemente utilizada y evaluada en las técnicas formales de cocreación, sí ha demostrado su importancia de manera empírica en esta etapa temprana de la innovación social. La interdisciplinariedad que es necesaria para la innovación en estos procesos sociales complejos también requiere de una práctica dialógica sistematizada y altamente valorada por todas las partes involucradas. Sin esa condición, difícilmente podrían lograrse objetivos compartidos y solidarios.

Es relevante agregar, con relación al enfoque de sistema, que la puesta en práctica del Diseño 4.0 coincide con una emergente Cuarta Ola del pensamiento sistémico que supone consolidarse en el presente siglo XXI. La primera ola en la década de 1950 estuvo relacionada con aspectos técnicos y el inicio formal de la era de los sistemas de información, también es conocida como el pensamiento sistémico duro. Esta Primera Ola surge como una crítica no solamente a la ciencia en sí misma, sino a la manera como se estaba llevando a cabo, de una manera muy reduccionista, sin considerar las interrelaciones colectivas; se dice que fue una oleada gigantesca debido a ese cuestionamiento. Posteriormente, la Segunda Ola, a finales de los 70's se conoce como el pensamiento sistémico suave, y se caracterizó por el modelado cualitativo y el inicio de las prácticas participativas; fue tal el cambio epistemológico que recibió críticas en el sentido de tener un riesgo de dividir a la comunidad de sistemas. La Tercera Ola, a mediados de los 80's, surge precisamente como una respuesta a que no fueran consideradas mutuamente

excluyentes la primera y segunda olas; se le conoce como el pensamiento sistémico crítico e incorporó aspectos tales como relaciones de poder, diálogo con la sociedad civil y procesos de marginalización. Introduce, por lo tanto, el pluralismo y la idea de un aprendizaje más efectivo a partir de la mirada desde diferentes ópticas. Y finalmente está la Cuarta Ola del pensamiento sistémico que incorpora los conceptos de diversidad y universalidad. Si bien es cierto que todavía no se considera una nueva ola en forma, las propias consecuencias de la tercera permiten pensar que sí se consolidará debido a la proliferación de problemas complejos en tiempos denominados VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), y en medio de una crisis civilizatoria, donde, para comprender la universalidad, se requiere un profundo análisis de la diversidad de las cosas (Cabrera et al., 2021).

Por último, esta Cuarta Ola del pensamiento sistémico también parece estar influida por la Teoría General de los Sistemas Sociales de Luhmann, quien afirmaba que las dos partes constituyentes de una forma, es decir de un todo, son: sistema y entorno. Al existir estos dos componentes se da una relación de complejidad vista como aquella información de la que carece un sistema y por lo tanto no puede aprehender y describir con justeza a su entorno (Luhmann, 1993 en Arriaga Álvarez, 2003).

Una vez que ha sido analizado y justificado el enfoque de la metodología, el siguiente paso en el desarrollo del taller participativo ha sido la definición como tal del modelo a evaluar y codiseñar. Tomando en cuenta los cuatro aspectos: la problemática expresada por las personas de los diversos sectores, el contexto, la complejidad de un sistema social y el enfoque de pensamiento sistémico, se ha llegado a un modelo denominado:

«Círculo de Valor Compartido» (CVC)

El modelo de colaboración está basado en la lógica del concepto original de Cadena de Valor desarrollado por Porter (2001) donde la empresa es una generadora de prosperidad a partir de actividades y procesos clave que adicionan valor, pero sobre todo, en la revisión que el propio autor junto con Kramer hicieron una década después para llegar al concepto de Valor Compartido como parte de algo que ha sido considerado un aspecto importante en la redefinición del capitalismo como sistema. Porter y Kramer (2011) detectaron que muchas empresas estaban prosperando a costa de la comunidad, es decir tenían modelos extractivos de valor, y que, debido a ello, estaban siendo vistas como una de las causas principales de las problemáticas sociales, ambientales y económicas. A pesar de los movimientos de responsabilidad social corporativa que se encontraban ya en auge, la legitimidad de las empresas estaba decayendo. De esta manera es como surge el concepto de Valor Compartido, el cual continúa teniendo como meta la mejora de la competitividad de la empresa, pero al mismo tiempo pugna por la generación de progreso en las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que opere. Porter y Kramer lo resumen en dos ideas principales: la primera es que se debe crear valor económico por medio de la creación de valor para la sociedad; y la segunda es una conclusión que retorna al sentido común al afirmar que lo que es bueno para la comunidad es bueno para las empresas. Se puede deducir cómo el valor económico ahora es la consecuencia de, primero, crear valor para la sociedad y no en el sentido opuesto, el cual había sido el paradigma internalizado por la gran mayoría de las personas en la era del capitalismo y del hiper capitalismo. Es un retorno a la idea basada en valores donde el dinero es un medio, no el fin.

Se han definido tres niveles de acción en el Valor Compartido:

- ✓ Replanteamiento de las necesidades, los productos y los mercados
- ✓ Redefinición de la productividad en la cadena de valor
- ✓ Habilitación del desarrollo de conglomerados locales (*clusters*)

Probablemente la idea más revolucionaria en esta contribución de Porter y Kramer es transitar de una medición típica de valor económico (rentabilidad, ingresos, retorno sobre la inversión y crecimiento), a contar con una métrica del valor para la sociedad: beneficios sociales específicos logrados. Y es precisamente este el punto de conexión con el modelo CVC planteado.

En lugar de una cadena de valor, para el modelo en específico se ha definido un círculo en el sentido de una mejor comunicación y un ciclo que podría ser infinito, en vez de un sistema lineal. Adicionalmente, la connotación de una cadena no resulta ser un buen símbolo para un modelo que apunta a la libertad, la agencia y la autonomía de las personas; ha sido usado también en los círculos solidarios en la economía social. El círculo también permite establecer la idea de que el punto de partida para la innovación solidaria, es decir, el planteamiento de alguna iniciativa puede surgir desde cualquiera de los actores, sin ningún tipo de prevalencia de una de las partes sobre alguna otra. En el caso de esta prueba, la iniciativa surge desde el sector de la estrategia de marketing, por lo que en la visualización gráfica se muestra indicado con el contorno en un tono más oscuro. Inicialmente han sido definidas seis personas de diferentes sectores quienes, al momento de participar en la dinámica del CVC, se convierten en actores (Figura 12).

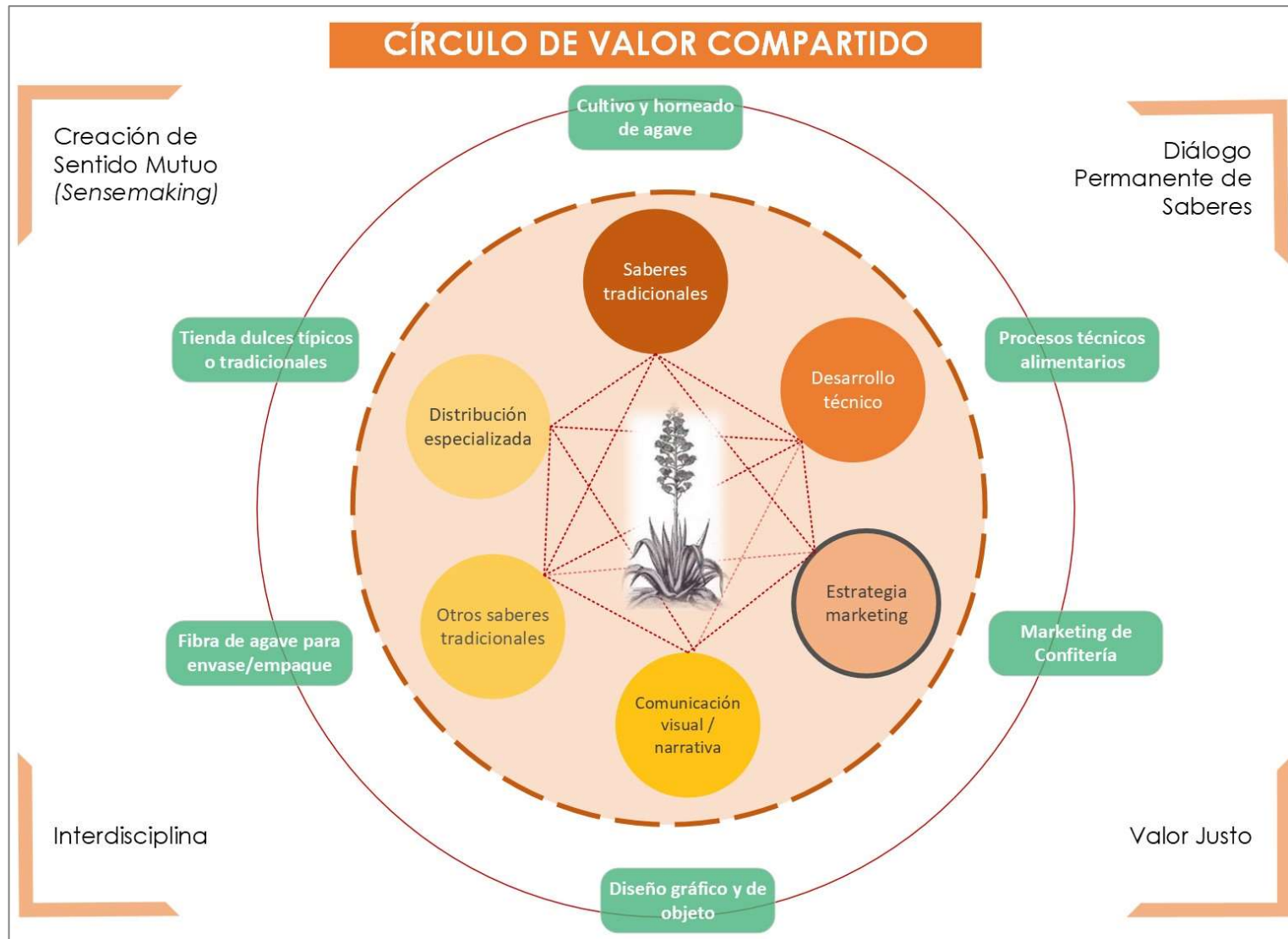


Figura 12. Círculo de Valor Compartido (CVC) - Planteamiento Inicial (Autoría y elaboración propias)

Los seis actores del planteamiento inicial han sido definidos de acuerdo con las necesidades expresadas y observadas durante la investigación. Es relevante mencionar que los sectores pueden cambiar de acuerdo con el tipo de proyecto o producto a mejorar o desarrollar, es decir, el modelo ha tenido un diseño intencionado hacia la replicabilidad. A continuación, se describen cada una de sus áreas de especialidad en general:

1. La persona portadora de saberes tradicionales: conocedora de materias primas y procesos base tradicionales de alguna región. Esta posición intenta recuperar la figura de “el maestro o la maestra”. Dado el carácter tradicional o ancestral de esta primera posición, el lugar 1 del círculo podría ser ocupado por personas de grupos vulnerables como algunas comunidades de pueblos originarios.
2. Especialista en desarrollo técnico: persona experimentada en técnicas y tecnologías no tradicionales, basadas en conocimientos técnicos o científicos, que pueden contribuir a mejorar el desempeño de los productos desarrollados.
3. Estratega en concepto de marketing: persona encargada de desarrollar el concepto y la narrativa que proporcionará estrategia de posicionamiento a los productos creados en el CVC. En la filosofía del modelo, es importante mencionar que se debe tratar de una práctica ética y virtuosa del marketing, sin recurrir al sofisma que ha sido una de las características más dañinas en el modelo promovido por el neoliberalismo.
4. Especialista en comunicación visual/narrativa: el elemento que se encarga de generar la identidad gráfica y todos los elementos semióticos para cada uno de los desarrollos.

5. Persona que aporta otros materiales tradicionales complementarios: la persona que se encuentra en la misma comunidad o en comunidades cercanas y que tiene otros saberes que pueden ser integrados para agregar más valor relacionado con la esencia y la cultura. Al igual que en el lugar 1, en esta posición existe una mayor posibilidad de que puedan participar personas de grupos originarios.

6. Especialista en distribución/ventas: una persona u organización interesada en ofrecer sus recursos para llevar a cabo un mercado de prueba final dirigido hacia las personas de la audiencia más relevante. Es la etapa final del laboratorio.

Como marco del modelo, existen cuatro principios que sustentan el Círculo de Valor Compartido (CVC) y son:

- a) Valor Justo: Si bien el concepto es más conocido por su enfoque financiero (como lo contrapuesto al valor de mercado regido por la ley de la oferta y la demanda), desde una óptica social y solidaria se trata de que cada persona/entidad participante en el CVC obtenga la parte justa de acuerdo con la cantidad de trabajo y conocimiento contribuidos. Es una práctica desde el diálogo, creación de sentido mutuo, transparencia y rendición de cuentas. Es decir, todos los actores deben quedar no solamente satisfechos con la parte del valor que les ha retornado en forma de ingreso, sino también convencidos de la manera como ha sido distribuido.
- b) Diálogo entre Saberes: Es el principio que no solamente sostiene a la innovación del modelo, sino que también representa un ejercicio de reconciliación entre lo que desde la academia se denomina el conocimiento científico, y los saberes o

conocimientos tradicionales que han estado presentes desde hace siglos o inclusive milenios entre las comunidades y cuya propia permanencia y resistencia han demostrado su efectividad de manera empírica y fenomenológica. Es un reconocimiento mutuo de capacidades y habilidades, como ha sido establecido por Sen. Este diálogo es un tema relevante y recurrente en investigaciones realizadas exprofeso para la educación popular, sin embargo, no es algo que haya sido contemplado de manera generalizada durante los procesos de innovación en México.

- c) Creación de sentido mutuo (*Sensemaking*): Se trata del entendimiento y articulación de todas las posibles inquietudes de las partes interesadas respecto a las decisiones de diseño (Jones, 2018). Es uno de los elementos clave en la cocreación de valor, ya que cada una de las personas o entidades debe explicitar cuál es la relevancia de la inclusión de sus ideas y/o conocimientos. No basta con ser una autoridad en cierta disciplina u oficio, sino genuinamente convencer a las demás partes para lograr un concepto de valor cocreado desde cualquiera de las ópticas, y una verdadera práctica de codiseño. Se trata de llegar a un entendimiento compartido para la acción mutua; hacer de lo extraño algo familiar.
- d) Interdisciplina: Luengo menciona que, a diferencia de la multidisciplina, donde cada una las disciplinas involucradas en el tema u objeto de estudio se quedan en sus propios límites, es decir cada una mantiene sus conceptos y metodologías, en la interdisciplina existe un diálogo y una relación recíproca, pero además hay transferencia de métodos de una disciplina a otra, y también intercambio de conocimientos teóricos y prácticos de varias de ellas. Existe, de hecho, crítica y

autocrítica en todas las direcciones (2012). No se trata, entonces, solamente de emitir opiniones expertas calificadas, sino de dialogar y llegar a acuerdos por el bien del proyecto que representa a todas las partes, es decir del bien común, y también del entorno. La interdisciplina, en conjunción con la creación de sentido mutuo, conduce, además, al desarrollo de capacidades que incrementan la agencia de cada una de las personas involucradas.

Cabe mencionar que la interdisciplina es el estadio previo a la transdisciplina en la cual hay un cruce en las fronteras disciplinares para una construcción conjunta. El nuevo modelo de colaboración CVC no requiere llegar hasta el nivel de la transdisciplinariedad, al menos en esta primera etapa de desarrollo, pero sí implica el dominio en la práctica de la interdisciplina.

Para el caso específico de la generación de una nueva versión de los dulces llamados «mezcales» en la región de Tequila, Jalisco mediante el modelo de colaboración CVC, los seis actores fueron definidos como a continuación será descrito. En la propia figura 12 se ilustran estas seis posiciones en el círculo exterior, dentro de los rectángulos azules.

1. El maestro agavero: Ofrece los saberes tradicionales, desde el cultivo y la selección de los mejores agaves y también del horneado o cocción en hornos de mampostería a la vieja usanza.
2. Ingeniero químico o en alimentos: Proporciona el conocimiento técnico o científico para lograr un desarrollo hacia un producto de confitería que cuente con las mejores características sensoriales sin recurrir a aditivos artificiales, respetando así la esencia

del producto, pero al mismo tiempo proporcionando un mayor potencial de comercialización.

3. Profesional del *marketing*: Elabora el plan estratégico de comercialización y desarrolla el concepto que permitirá lograr el posicionamiento del dulce entre las personas integrantes de las audiencias interesadas, siempre en el marco de la ética. Se encarga también de orientar al grupo hacia una cultura de marca para la generación de personas consumidoras leales, es decir, incorpora también una visión de largo plazo.

4. Profesional del diseño: Aporta el sentido estético y simbólico al desarrollo del dulce para proyectar todo el valor de las tradiciones derivadas del agave. La integridad estética es un factor relevante para lograr la dignificación e incrementar el valor percibido de los productos, de manera especial en productos artesanales o tradicionales.

5. Otros oficios/saberes: Persona que está proporcionando un papel proveniente de la fibra del bagazo del agave. Este otro material será integrado en el empaque para dar mayor autenticidad al concepto, generar mayor valor social e, inclusive, valor ambiental mediante el aprovechamiento de un subproducto de la producción tequilera en la región que es, además, biodegradable.

6. Comercializadora/tienda especializada: Persona que ha estado involucrada en la comercialización de dulces típicos elaborados de manera artesanal provenientes de dieciocho estados del país durante más de veinte años. Además de contar con el conocimiento comercial y del comportamiento del consumidor, está dispuesta a proporcionar la información de carácter comercial que se obtenga en esta última parte del círculo que es precisamente la venta en el mercado de prueba.

Cada una de estas personas recibió una invitación previa en la que se le daba a conocer los objetivos de la reunión donde sería llevado a cabo el taller participativo.

Modelado de la propuesta: *Backcasting*

El primer ejercicio de modelado del Círculo de Valor Compartido (CVC) se llevó a cabo en el territorio que busca ser beneficiado en una primera instancia por el modelo: Tequila, Jalisco. La técnica utilizada ha sido la denominada Retrospectiva desde el Futuro (también llamada desde el Ideal), o *Backcasting*. A diferencia del *Forecasting*, el cual tiene por objetivo predecir en cierto grado un comportamiento futuro, es decir pronosticar, el *Backcasting* se usa para indicar los efectos de varias maneras de moldear el futuro, las cuales no fueron designadas con base en su probabilidad de ocurrencia, sino en los criterios definidos dentro de las expectativas relacionadas con ciertos aspectos socioeconómicos. No se trata de la evaluación de la probabilidad en sí, sino de la definición del grado de libertad en las acciones que se van tomando. Por ello, el *backcasting* debe considerar las reglas y las preferencias para el funcionamiento del sistema social dentro del entorno (Robinson, 2003 en Wieliczko, 2017).

De acuerdo con Dreborg (1996), esta aproximación de delineación del futuro funciona mejor en estas situaciones:

- El problema es complejo y está presente en muchos sectores y varios niveles de la sociedad.
- Existe una necesidad de cambios fundamentales en el funcionamiento actual.
- Las tendencias dominantes son parte del problema.

- Un impacto significativo del problema es causado por externalidades que, la mayoría de las veces, el mercado no puede manejar.
- El horizonte de tiempo es lo suficientemente prolongado para facilitar el llevar a cabo una selección sensata.

Por lo anterior, la metodología del *Backcasting* resulta pertinente como un primer acercamiento en la disolución de este problema catalogado como uno de los denominados enredados o intratables, como lo es la colaboración en la generación de valor agregado compartido en México. De acuerdo con dicha metodología, el desarrollo del ejercicio partió de la visión final para, de manera retrospectiva, ir definiendo los pasos siguientes con el objetivo de ajustar y llegar a una visión lo más compartida posible y también la definición de algunos de los pasos siguientes inmediatos (Figura 13).

La visión específica fue definida de la siguiente manera: “Lograr el desarrollo, de manera colectiva y colaborativa de un producto de confitería basado en la tradición e historia de los dulces milenarios de agave cocido conocidos como «mezcales»”. Este producto deberá conservar la esencia del sabor del cocimiento tradicional del corazón del agave, y al mismo tiempo incorporará mejoras en tres aspectos de alta relevancia para aumentar su potencial comercial y de generación de riqueza y progreso: características sensoriales del producto (textura y consistencia), narrativa basada en su identidad (contar una historia genuina sin elementos de grandilocuencia), y presentación en forma de envase y empaque (aportación de valores estéticos y de conservación). Se deberán incorporar al desarrollo todos los ingredientes y materiales locales que sean viables para enriquecer el concepto, y mantenerlo lo más apegado posible a los principios de la innovación social.

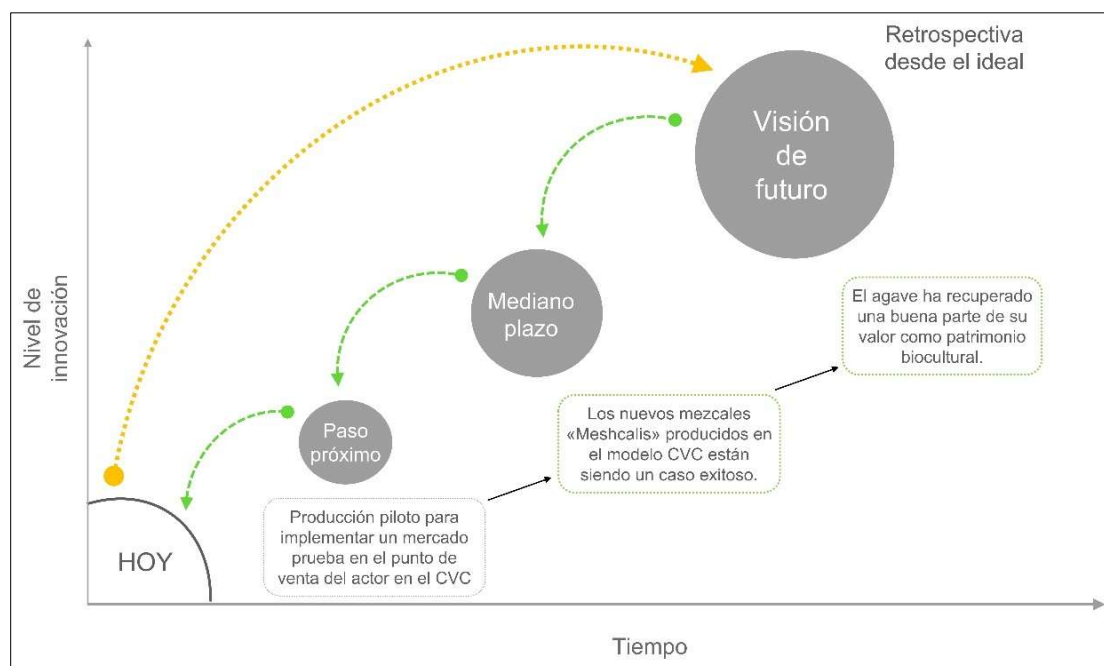


Figura 13. El *Backcasting* aplicado al caso (Elaboración propia, plantilla de *Si Network*)

Para efectos del modelado, el taller participativo se desarrolló en un día durante el mes de noviembre de 2022 en cinco fases. Es preciso mencionar que en el diseño participativo no existe un canon para el número de fases, así que han sido consideradas algunas de las más apropiadas para los objetivos propios del ejercicio:

1. Se invitó a las personas participantes a llevar a cabo una reflexión de los factores positivos y negativos que habían experimentado en procesos de colaboración previos, dado que todas ellas contaban ya con un alto nivel de experiencia en cada una de sus áreas de especialidad (Imagen 4).
2. Se procedió a presentar la propuesta del *Círculo de Valor Compartido*, con la visión predefinida, siguiendo la idea del *backcasting*, explicando a detalle cuál sería la aportación de cada una de las partes en la creación de ese producto del agave renovado y mejorado: los nuevos «mezcales».

3. Fase exploratoria: En esta, se solicitó a las personas participantes expresar cuál era una virtud y un defecto del modelo, así como también las posibles dudas que pudieran haber surgido. Se llevó a cabo por escrito, para evitar sesgos al expresarlo de manera oral.
4. Fase generativa: Se presentó una reproducción impresa del modelo a gran escala con la finalidad de que los actores propusieran cambios, adiciones y modificaciones al modelo. Todos los elementos impresos podían cambiarse de lugar y también era posible escribir sobre la impresión (Imagen 5)
5. Fase evaluativa y proyectiva: Se presentaron imágenes de varios productos de confitería de alto valor agregado en el mundo (dulces japoneses *Wagashi* marca *Toraya*, chocolates franceses marca *La Maison du Chocolat*, y una versión de dulces tradicionales árabes -endulzados con jarabe de agave exportado desde México- marca *Yamal*) con la finalidad de establecer un imaginario compartido de hasta dónde podría llegar el modelo con el producto planteado. El taller concluyó con una exposición abierta de cada una de las personas acerca de su percepción general del ejercicio de modelado, así como del nivel de interés para llevar a la realidad el proyecto planteado (Imagen 6).



Imagen 4. Aspectos del taller participativo de modelado (Fotografías propias)



Imagen 5. El modelo a escala (Fotografía propia)

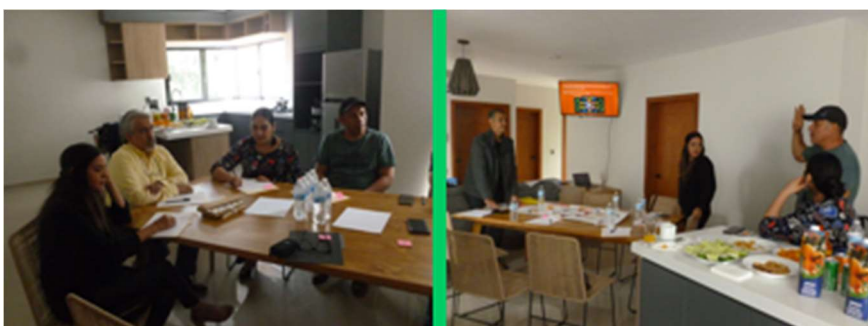


Imagen 6. Otros aspectos del taller (Fotografías propias)

Después de la realización de este primer taller, las aportaciones más relevantes del grupo fueron:

- ❖ La confirmación del interés de todas las partes por participar en el desarrollo real del proyecto. Igualmente se confirmó una visión compartida muy cercana a lo planteado desde el inicio del ejercicio.
- ❖ La necesidad de generar una identidad del grupo para lograr una mayor cohesión.
- ❖ La consideración del uso de productos del agave no solo estrictamente tradicionales, sino también los que han surgido de aplicaciones tecnológicas recientes (como es el caso de las fibras prebióticas denominadas «agavinas»).
- ❖ La inclusión de un séptimo sector/actor en el modelo encargado de cuidar los aspectos relacionados con la cultura y las tradiciones, figura que se ha definido como Gestión Cultural del proyecto. Esta figura se convierte dentro del modelo CVC en un contrapeso del impulso comercial que, a veces, conduce a la pérdida de la esencia con tal de satisfacer las exigencias de un modelo basado solo en el mercado.
- ❖ La necesidad de contar con un cronograma acordado para generar mayor disciplina en el grupo acerca de las fechas límite en las diversas actividades que se fueran planteando en el desarrollo del proyecto.
- ❖ Finalmente, destacan dos retos comunes que han sido mencionados prácticamente por la totalidad de los actores participantes: primero, la manera de lograr el compromiso y responsabilidad de todas las partes interesadas, y segundo, la manera en cómo serían distribuidos los beneficios resultantes de las actividades del grupo. En ambos casos se puede deducir experiencias previas de colaboración que no fueron satisfactorias debido a la falta de establecimiento de reglas claras.

Antes de pasar a la fase de evaluación, se llevó a cabo una primera instancia de ajustes con base en las observaciones realizadas durante el desarrollo del taller. El Círculo de Valor Compartido modificado, incorpora el séptimo actor sugerido a nivel diseño (todavía sin una persona específica determinada), y ha quedado definido como se encuentra ilustrado en la Figura 14. En esta segunda versión del CVC ya no aparece el círculo externo, debido a que los actores específicos para el codiseño del dulce de agave han sido incorporados al círculo principal.

El Círculo de Valor Compartido en su versión codiseñada, es decir, la versión que incorpora los comentarios y el enriquecimiento en general del grupo convocado para este ejercicio de modelado es la principal aportación de este trabajo. Es un modelo que siempre deberá reflejar los valores compartidos de las personas y/o entidades participantes en cada uno de los proyectos; debe ser abierto para contar con la flexibilidad que le permita ir mejorando de acuerdo con los cambios que se vayan presentando en el entorno propio donde se desarrolle. Igualmente deberá contemplar los cambios pertinentes de acuerdo con el tipo de actividad/industria en la cual vaya a ser aplicado.

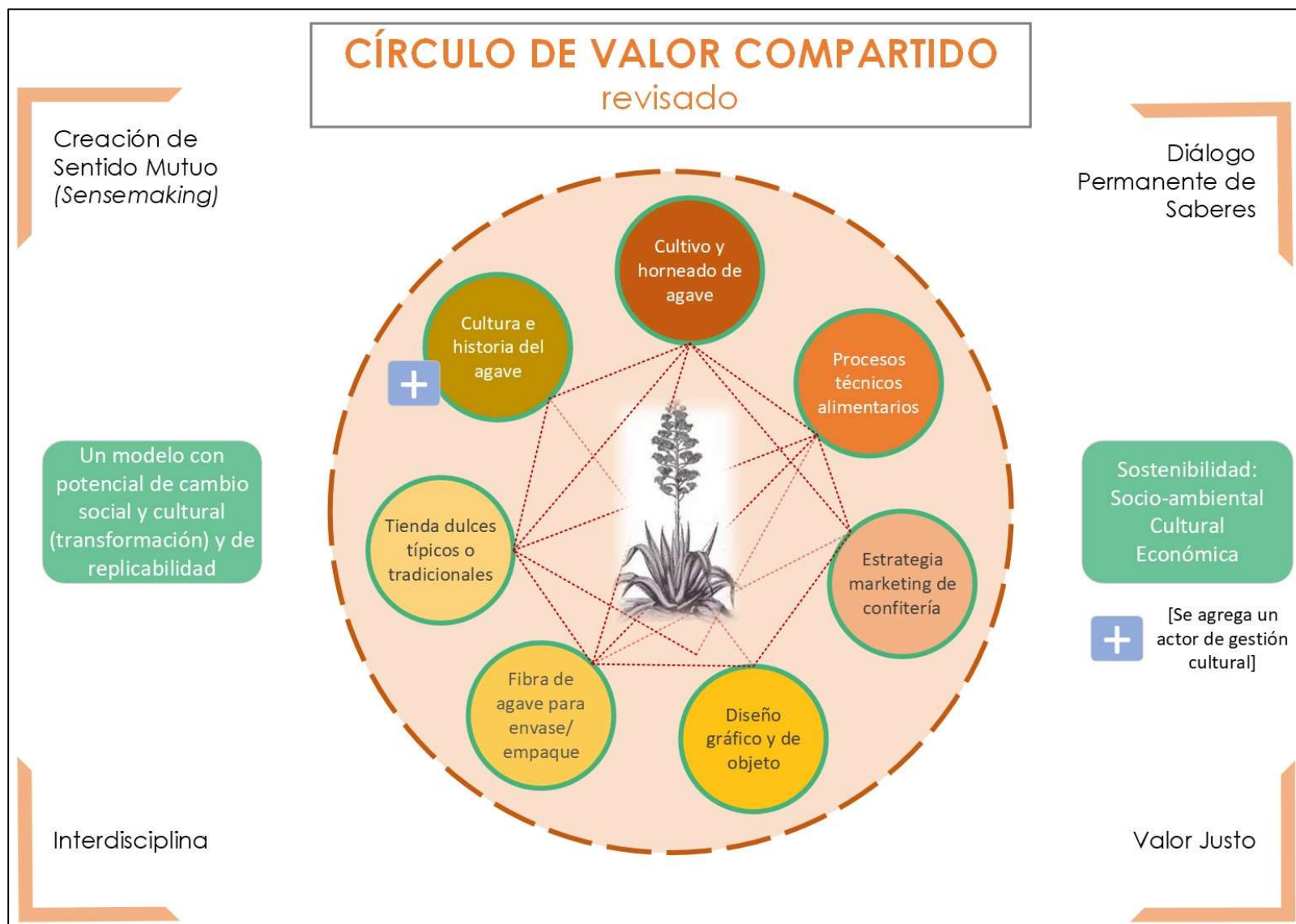


Figura 14. Círculo de Valor Compartido - Versión final codiseñada (Elaboración propia)

Tal como fue sugerido en el segundo taller, se desarrolló de una propuesta de identidad para dar mayor cohesión y motivación al grupo de trabajo. Este trabajo específico ha sido una aportación del actor especialista en comunicación visual y narrativa, es decir el diseñador gráfico. Se propuso el nombre de «Micelio», para representar el sentido de conexión de la red y el intercambio mutuo de saberes y conocimientos entre los actores, así como se da entre el reino fungi y el reino vegetal. En ese intercambio de la naturaleza, los hongos (reino fungi), mediante el micelio, que es el equivalente a una raíz, proporcionan diversos minerales a los árboles y plantas (reino vegetal), mientras que, en una respuesta conocida como mutualismo, los árboles y las plantas proporcionan azúcares que los hongos no son capaces de sintetizar. En esta relación simbiótica entre dos reinos de la naturaleza, cada una de las partes respeta el papel de la otra en el ecosistema, logrando un resultado sinérgico. De esta manera, en un ejercicio de biomimetismo, el Círculo de Valor Compartido se inspira en la naturaleza para reflejar su objetivo final al desarrollar proyectos productivos solidarios: Colaboración y Crecimiento Mutuo. (Figura 15)



Figura 15. Identidad del primer grupo bajo la metodología CVC

Segunda fase de modelado de la propuesta

El segundo ejercicio de modelado se llevó a cabo en la ciudad de Guadalajara, tres meses después del primero, con dos objetivos específicos:

- ❖ Verificar los avances de las tareas acordadas a partir del primer taller.
- ❖ Degustar dulces tradicionales de diversos lugares de la república que pudieran servir como referencia para el desarrollo del nuevo dulce de agave. Este paso fue propuesto por el especialista en desarrollo técnico, en este caso, el ingeniero químico especialista en alimentos. Las muestras de dulces fueron proporcionadas por el actor especializado en la comercialización de dulces típicos.

Se contó con la participación de tres de los seis actores y los tres restantes habían enviado sus contribuciones de manera previa (Imagen 7). Fue aplicado un cuestionario con la finalidad de conocer las preferencias compartidas para el desarrollo del dulce, después de haber degustado las cinco muestras de productos: “guabarindo” (rollo de guayaba y tamarindo), bolita de higo y nuez, gemelos de higo, jalea natural de guayaba, y cuadritos de ate de membrillo escarchados con azúcar (Imagen 8)



Imagen 7. Evaluación sensorial (Fotografía propia)



Imagen 8. Muestras para degustación (Fotografía propia)

De la misma manera, durante este segundo taller participativo, fue presentado el primer prototipo del nuevo dulce de agave cocido para degustación del grupo por parte del actor portador de los saberes tradicionales, el maestro agavero. (Imagen 9)

Es preciso mencionar que en este primer prototipo no fueron considerados todavía aspectos estéticos relacionados con la presentación. El único objetivo era una degustación para llevar a cabo la evaluación de atributos sensoriales básicos.



Imagen 9. Prototipo de nuevos “mezcales” (Fotos: Adobe stock / Propia)

Con relación a la degustación de las muestras de dulces típicos o tradicionales, los principales comentarios de las personas participantes fueron:

- ✓ La mejor textura es la de los dos dulces de higo, ya que se describe como suave y fácil de masticar. Esto se debe a una muy buena consistencia de los ingredientes utilizados, lo que permite, además, un consumo limpio. También se destaca la combinación de la nuez como algo interesante en cuanto a sabor y variedad de textura.
- ✓ En cuanto a la intensidad del sabor, el dulce mejor evaluado ha sido el ate, del cual también se ha mencionado que se percibe menos dulce de lo normal, lo cual permite que destaque más el sabor de la fruta, y no tanto el azúcar. Esto se ha hecho notar como algo muy positivo y que debería ser retomado para el desarrollo en cuestión.
- ✓ De la jalea también se ha destacado un buen sabor muy natural, sin embargo, de manera negativa ha sido indicado que la textura es muy pegajosa, lo cual hace que el consumo no tan agradable al pegarse en los dientes.

Como conclusión de este segundo taller participativo, el grupo Micelio definió que el nuevo dulce de agave deberá tener las siguientes características iniciales:

- ✓ Textura suave, pero con una buena consistencia que no se vaya a pegar en la envoltura que sea definida más adelante. Esto permitirá una experiencia limpia de consumo y también la posibilidad de comercializar en estuches de alto valor cualitativo.
- ✓ Un sabor que mantenga lo más posible la intensidad que se percibe al extraer el jugo de la penca cocida. También será muy importante que al producto se le agregue la menor cantidad posible de azúcar con la finalidad de mantener el perfil de sabor apegado al dulce rústico original. Esta característica también le proporciona congruencia con las tendencias de consumo actuales orientadas a lo saludable.
- ✓ En lo que se refiere a las características de peso deberá ser algo similar a los dulces denominados “bolitas de higo”. De hecho, se trata del peso estándar para la mayoría de los dulces en la categoría de “bombones”, entre 12 y 18 gramos.

Acerca del primer prototipo desarrollado a partir del jugo de agave cocido, los comentarios de la reunión como una primera evaluación han sido los siguientes:

- ✓ Sí está presente el sabor característico del agave cocido, pero compite demasiado el sabor de la azúcar espolvoreada sobre la cubierta.
- ✓ La textura es buena, pero en lo que se refiere a la consistencia se observan ciertas grietas en la pasta que conforman el dulce, no se mantiene unido. El dulce sí permite un consumo limpio.

- ✓ El aspecto es agradable a la vista, sin embargo, la envoltura de “doble torcido” no le permite proyectar un valor más alto.
- ✓ El tamaño y peso es adecuado, solo se requiere trabajar en una forma que pueda proporcionar mayor originalidad.

Por último, con relación a las características del producto final como una visión para siguientes iteraciones, surgieron algunas otras ideas interesantes que podrían aportarle un mayor valor tradicional al producto y, por ende, un mejor nivel de precio:

- ✓ Se propone que tenga un nombre tradicional en alguna lengua originaria. «Meshcalli» como derivación de la palabra náhuatl *mexcalli* que significa “maguey o agave cocido” podría ser un nombre atractivo, sin embargo, tiene la desventaja de hacer alusión en automático a la palabra “mezcal” y entonces correr el riesgo de ser relacionado con algún contenido alcohólico.
- ✓ En cuanto a la forma, ha quedado como un pendiente el reto de lograr un aspecto similar a las pencas cuando ya han sido cocidas y cortadas para su venta. De esta manera podría haber una mejor conexión conceptual entre el nuevo dulce y el dulce original
- ✓ Tanto el empaque como el envase podrían tener algún material relacionado con el papel hecho del bagazo (fibra de agave). Se propone que los dulces estén dispuestos en una charola redonda que emulara la piña del agave y en el lugar de cada penca estuviera el nicho para una pieza del dulce. La charola también podría estar hecha con la pulpa de la fibra de agave. De esta manera, el producto no solo ganaría valor tradicional, sino que también el empaque resultaría de menor impacto ambiental.

- ✓ El grupo propuso también la idea de distribuir el producto por tres canales: tiendas físicas relacionadas con el turismo, una tienda virtual e, inclusive, en el mediano o largo plazo poder contar con una tienda completamente tematizada con relación a la tradición del agave. Dicha tienda podría estar ubicada en algún aeropuerto importante del país, como podría ser Cancún, donde se recibe la mayor cantidad de turistas.

FASE DE EVALUACIÓN

Al iniciar la evaluación, se precisa mencionar que al ser este un proyecto profesionalizante relacionado con un problema más allá de lo complejo como es la colaboración, y cuya propuesta de mejora, en su primera etapa, se plantea a partir del diseño participativo, específicamente a partir del codiseño y la cocreación de valor, no han sido establecidos objetivos específicos como en un proyecto tradicional que se dirige a encontrar una solución única. Se puede proyectar que, en una siguiente etapa, uno de los indicadores más importantes a medir será la construcción de las capacidades en el grupo participante, sin embargo, este es un indicador de impacto social de mediano y largo plazo. Por ahora, los indicadores son cualitativos de corto plazo.

Para proyectos sociales de esta índole, Cecchini (2005) ha definido dos tipos de indicadores: intermedios y finales. Los intermedios a su vez se dividen en Indicadores de actividades (o procesos) e Indicadores de producto, mientras que los finales se dividen en Indicadores de Resultado e Indicadores de Impacto. Por ahora, la evaluación estará enfocada en los indicadores intermedios, debido a que no habría forma de medir resultados ni tampoco impacto, el cual sí pretende llegar a ser económico, social y cultural.

A) Indicadores de actividades

A continuación, se detallan los indicadores de actividades o procesos más relevantes:

1. Interés en invitación inicial al proyecto: Los seis actores de los sectores seleccionados dieron una respuesta positiva a la invitación. Cinco de seis asistieron al primer taller participativo, y tres de seis al segundo. En ambos talleres, los seis sectores participantes enviaron de manera anticipada y también posterior sus aportaciones tangibles e intangibles (información/retroalimentación).
2. Interés en el proyecto basado en valor compartido: Una vez que el proyecto fue presentado y explicado de manera detallada durante el primer taller, cinco de los seis actores expresaron su interés de participar y dar seguimiento. En el caso del actor de la tienda especializada en dulces tradicionales, se ha expresado el consentimiento y la disposición para que la tienda sea considerada como laboratorio para exhibición y venta dentro del mercado prueba del producto final. También fue expresada la dificultad operativa para acudir a los talleres debido precisamente a la atención personal de la tienda.
3. Número de talleres participativos realizados: Dos talleres participativos llevados a cabo en un lapso de tres meses, sin ninguna incidencia de cambio de fecha o mayores ajustes.
4. Nivel de respuesta de participantes durante el proceso: Para llevar a cabo el seguimiento se establecieron tres canales de comunicación, correo electrónico, mensajería instantánea en un grupo de *Whatsapp* y un canal en *Microsoft Teams*. El nivel y tiempo de respuesta en el grupo de *Whatsapp* fue bueno en general, sin embargo, el uso de correo electrónico para envío de documentos y propuestas más

elaboradas, así como la participación en el canal de *Teams* podría considerarse baja. Ha sido necesario un seguimiento intensivo para el logro de cada uno de los pasos establecidos dentro del rango de la fecha comprometida.

5. Aportaciones realizadas por el grupo: A continuación, se detallarán las principales aportaciones no remuneradas hechas por cada una de las personas de cada sector invitado (Figura 16).

ACTOR	APORTACIÓN
1 - Maestro agavero	Desarrollo del primer prototipo del nuevo dulce «mezcal».
2 - Especialista técnico en alimentos.	Asesoría para llevar a cabo el segundo taller de modelado y definir colaborativamente las principales características sensoriales del producto.
3 - Especialista en marketing estratégico	Desarrollo del modelo CVC, liderazgo del proyecto.
4 - Diseñador gráfico	Desarrollo de la identidad «Micelio» y avance en el empaque/envase del dulce.
5 - Persona que proporciona otros materiales locales	Muestras del papel de fibra de agave para iniciar las pruebas de envase/empaque. Ideas acerca de la posible charola de bagazo de agave para caja de dulces.
6 - Tienda de dulces tradicionales / típicos	Asesoría en desarrollo del dulce con base en gustos y preferencias de su clientela. Muestras de dulces para llevar a cabo el segundo taller.

Figura 16. Aportaciones de actores al proceso de codiseño (Elaboración propia)

6. Número de entregables en colaboración: Un entregable tangible representado por el primer prototipo del dulce, y un intangible representado por la identidad gráfica del grupo (Micelio).

B) Indicadores de Productos

El producto por evaluar en este proyecto fue el nuevo dulce de agave cocido desarrollado colaborativamente a nivel prototipo. Además de la evaluación sensorial que fue hecha por las personas que conforman el grupo de trabajo Micelio durante el segundo taller participativo del modelado, se llevó a cabo una segunda evaluación a manera de sondeo cualitativo con doce personas adultas, dado que el producto final estará dirigido principalmente a este tipo de audiencia. Para dar un mayor contexto, en la charola de degustación se colocaron algunos pequeños pedazos de penca de agave cocido para que las personas tuvieran presente el sabor del dulce original al momento de degustar el prototipo del dulce y así establecer una mejor referencia y comparación. Se evaluaron cuatro indicadores y, a continuación, se detallan los resultados:

1. Sabor: 11/12 personas lo calificaron como “Muy bueno”, y una persona como “Bueno”.
2. Textura: 11/12 personas la calificaron como “Muy agradable” y una persona como “Agradable”.
3. Apego al sabor del mezcal cocido original: 9/12 personas mencionaron que sí estaba presente el sabor original, pero no era fácil identificarlo. Y 3 personas mencionaron que sí tenía el sabor del agave cocido.
4. Características por mejorar: Se mencionaron básicamente dos aspectos en varias ocasiones. El primero de ellos se refería a reducir, o inclusive eliminar el azúcar para poder apreciar más el sabor natural del agave cocido. En segundo lugar, se hizo la sugerencia de que la presentación final del dulce pueda estar contextualizada, es decir,

que pudiera estar presente la historia del dulce original con la finalidad de proporcionarle la relevancia histórica milenaria en Mesoamérica.

A manera de evaluación general de indicadores intermedios en el proyecto, se puede afirmar que los dos grados de avance, tanto de actividades como de producto, son satisfactorios. Sin embargo, el reto más importante que se logra identificar tiene que ver con la motivación de las personas que han participado en Micelio, ya que el nivel de seguimiento necesario para avanzar en el proyecto podría considerarse alto. El producto, como resultado de la colaboración, podría haber avanzado más, pero el avance hasta hoy obtenido parece tener un muy buen potencial de comercialización y, por ende, de generación de valor de manera justa. Se profundizará más al respecto en las conclusiones generales del trabajo.

Después de la realización de los dos talleres participativos y de la fase de evaluación, a continuación, se explica una primera aproximación a la forma de articulación del Círculo de Valor Compartido (CVC). Esto representa, al mismo tiempo, un primer acercamiento al manual de operación del modelo:

- En este caso, la iniciativa surge de una oportunidad detectada desde el marketing de productos con la visión de un dulce orientado a dos diferentes audiencias que son potencialmente susceptibles a la apreciación del valor: turistas nacionales e internacionales, y personas interesadas en productos relacionados con la cultura gastronómica mexicana.

- El actor que propone la iniciativa toma el liderazgo para buscar a las personas de los distintos sectores que podrían estar interesadas en formar parte del Círculo de Valor Compartido. Dado que este tipo de proyectos requieren un involucramiento profundo con el tema, existe una alta probabilidad de que el líder de proyecto cuente con una red de contactos entre los que pudiera encontrar a cada uno de los siete sectores que requiere esta fase de laboratorio del modelo. De no ser así, es posible recurrir a otras personas o instituciones, siempre y cuando exista una aceptación expresa de los valores que rigen la generación de valor compartido.
- Como se menciona en el paso anterior, el punto de partida deberá estar enfocado en la explicación de los valores que rigen el modelo, en especial dos de ellos: la transparencia requerida para cumplir con el Valor Justo, y la permanente práctica dialógica que permita llegar a la construcción de sentido mutuo, es decir que todas y cada una de las partes interesadas tengan clara la necesidad de incorporar los diferentes saberes y componentes, en el entendimiento de que cada uno de ellos aporta valor que podrá ser reflejado y también recuperado en el modelo de comercialización que será aplicado. El consenso es un factor indispensable para la generación de valor.
- Cuando las condiciones esenciales de colaboración han sido aceptadas por todas las personas del grupo, se establece un primer objetivo consistente en llegar a un prototipo del producto. En esta etapa las personas definen todas las posibles contribuciones que pueden hacer al modelo y justifican la razón por la que aportaría valor para las audiencias buscadas. Esta es la base de la Innovación Solidaria basada en el diálogo entre saberes y la interdisciplinariedad, donde todas las personas comparten sus conocimientos y saberes con la finalidad de lograr no solamente el mejor producto

posible, sino también un aprendizaje entre los diferentes sectores. Es también en esta etapa donde se hacen los registros de los costos involucrados tanto en los materiales requeridos como en el tiempo invertido. Se requiere una práctica de transparencia y confianza para compartir información, en la conciencia de que todo será usado para lograr un beneficio común.

- El modelo CVC propone dos formas de participación en el largo plazo. Estas se definen de acuerdo con la propia naturaleza de cada uno de los sectores involucrados. En el proyecto de prueba se identifican cuatro actores de trabajo continuo: productor artesanal de agave, marketing, material para empaque artesanal y punto de venta especializado. De la misma manera, se identifican tres actores de intervención eventual: gestión cultural, diseño y procesos técnicos alimentarios. Estos tres actores no se encuentran involucrados en la operación cotidiana del laboratorio de prueba de los productos generados, sin embargo, su trabajo sí es necesario de manera permanente para contar con una práctica de mejora continua e innovación solidaria. La distribución de valor económico generado entre actores de trabajo continuo y de intervención eventual será consensuado mediante el diálogo, y también será registrado y documentado para un mejor entendimiento de las partes; es de esta forma como se cumple la premisa del valor compartido.
- Cuando una primera producción haya sido probada como propuesta de valor hacia las audiencias de consumo previamente definidas mediante la persona o entidad que represente el punto de comercialización, es decir cuando el producto haya cumplido con ciertos indicadores de éxito comercial, se podrá determinar el interés que existe de cada una de las partes en la formalización como empresa, e inclusive algún esquema

de asociación. Una opción que ya existe actualmente en México es la figura de asociación en participación, en la cual existe una parte asociante, en este caso la persona que haya propuesto el proyecto; y las partes asociadas que serían todas aquellas interesadas en contribuir con la construcción del concepto de valor para la comercialización. Es preciso indicar que este esquema requiere un estudio ulterior para llevar a cabo adaptaciones de corte social, ya que no ha sido originalmente concebido con esta finalidad.

- Cuando la figura legal para la comercialización haya sido establecida, el grupo deberá definir las prácticas de gestión empresarial con la finalidad de mantener una eficiencia en la atención a los socios comerciales, es decir los lugares que se vayan adhiriendo a la distribución de los productos y también las prácticas de transparencia y reparto equitativo del valor generado hacia cada una de las personas o entidades. Los productos generados bajo el modelo serán una copropiedad, de acuerdo con el nivel de interés voluntario de cada una de las personas, al igual que en los esquemas de trabajo practicados en las cooperativas.
- Finalmente, es preciso mencionar que la propuesta de proyectos puede surgir desde cualquiera de las siete posiciones indicados en el círculo de valor, ya que una de las condiciones del modelo es que no exista ninguna preponderancia de saberes, de relaciones, ni de capacidades.
- Todo lo aquí descrito será incluido en el corpus de conocimiento del modelo, el cual estará elaborado en un formato abierto con la finalidad de que cualquier persona interesada pueda tener acceso a él y además pueda contribuir con mejoras al mismo, de acuerdo con su propia experiencia en el uso de este.

DISCUSIÓN FINAL

La idea de la Economía Social y Solidaria (ESS) ha estado presente como concepto, bajo diferentes nomenclaturas, durante los últimos 200 años aproximadamente. No obstante, hasta hoy, se mantiene en el mundo solamente como una posible alternativa a algunas de las problemáticas que se han ido presentando con los diferentes modelos económicos vigentes en ese mismo lapso. Es decir, el propio sistema no ha permitido que este modelo pueda lograr una mayor preponderancia en el mundo, a pesar de ser uno que toma en cuenta la mayoría de los factores humanos, e incorpora temas como el bien común y el valor social. Si bien el modelo representa un ejercicio de retorno al sentido común, a la justicia, a la anteposición de los valores humanos sobre los objetivos monetarios de las iniciativas empresariales, el nivel de desarrollo de él en el mundo ha sido muy dispar, debido a factores tan complejos como el nivel de cultura democrática.

Existen dos factores relevantes que no fueron tan explícitamente tomados en cuenta por Dunoyer, Laville, ni tampoco más adelante por Coraggio y Razeto, pero que sí habían estado presentes en una corriente previa. Se trata del valor civil y la confianza, expresados por Genovesi y por Filangieri en la segunda mitad del siglo XVIII en Italia. Genovesi se refería al comercio como un acto tan noble como la civilidad misma, la convivencia civilizada y Filangieri hablaba de la confianza como el alma del comercio. Parecería que estos dos factores son de vital importancia en el ejercicio de la economía social y solidaria, y que deberían estar considerados de manera más explícita en países como México y toda América Latina dado el bajo nivel de confianza que se está experimentando en la actual crisis civilizatoria. No ha bastado con replicar los modelos legales de organización, sino que se requiere llegar hasta la etapa del diseño, tal como ha sido propuesto en este trabajo.

En el enfoque de Economía Social que se ha venido reproduciendo en América Latina, ha habido quizá un exceso de carga ideológica y, al mismo tiempo de idealización; se ha puesto en segundo término lo que Sen ha indicado como el factor clave, y probablemente hasta lo más pragmático para lograr el progreso social: el desarrollo de capacidades. De manera particular, en el enfoque integral de este autor, ya que dichas capacidades no se refieren solamente a aprender a hacer cosas, sino lo que esas capacidades permiten llegar a ser a las personas, lo que contribuye a lograr esa agencia que ha sido mencionada también por Bordieu, y no solo de los actores sino también de los actantes, como lo es en este caso la propia planta del agave. Se plantea que el agave recupere no solamente una importancia cultural, sino la agencia que tenía como parte clave en la vida y en la economía de varios pueblos mesoamericanos.

Visto de esta manera, un esquema de colaboración en el contexto mencionado debe ser reconocido como un problema complejo, o inclusive más allá de lo complejo, como ha sido mencionado, un problema enredado o intratable, debido especialmente a que es un síntoma de otros problemas subyacentes. Igualmente, por tratarse de algo que no ha podido ser resuelto ni por medio de las políticas públicas, ni tampoco por las denominadas fuerzas del mercado. Las soluciones de todos los modelos revisados se quedan en el nivel de lo observable, es decir han intentado dar orden mediante esquemas legales y no a partir del principio de la creación de sentido mutuo entre las partes.

El esquema de Valor Compartido que ha sido propuesto en este trabajo, entendido como un círculo, involucra todos los factores virtuosos que habían sido propuestos por los modelos sociales de la economía, pero establece una diferencia: los incorpora desde una etapa previa al asociativismo. Establece un mecanismo basado en la buena fe, con principios claros que permitan la comprensión de todos los actores de una generación de valor en conjunto, y de la

necesidad de entender el valor mismo de las aportaciones de cada una de las personas que han sido invitadas a participar. Todo lo anterior incorporando también la perspectiva de las personas que podrían ser clientas o usuarias del producto.

Esta etapa previa al asociativismo permitirá también medir la afinidad de las personas para adaptarse a algún esquema asociativo, sin ser necesariamente una cooperativa la única figura posible. El desarrollo del Círculo de Valor Compartido cumple con la mejor manera de disolver los problemas intratables: con la participación de las personas en el diseño del sistema, de manera tal que se pueda establecer un compromiso desde una actividad profesional, pero sobre todo desde una práctica dialógica entre distintos tipos de saberes. Justamente en esta etapa previa se da el fenómeno de la innovación.

El Círculo de Valor Compartido, entonces, es un modelo de colaboración que cumple con varias de las condiciones que hoy son consideradas como parte fundamental de la innovación social. Toma en cuenta el impacto en las personas para lograr la transformación social, tiene potencial de replicabilidad en diversas actividades, establece la posibilidad de combinar conocimientos y también de lograr intersectorialidad. Pero, sobre todo, ostenta un principio clave que es la Solidaridad, expresada mediante el crecimiento mutuo de todos los actores participantes al estar en interacción con los demás, sin la preponderancia de ninguno. Esta es probablemente la parte más radical del modelo, ya que intenta ir a una de las causas raíz del problema de colaboración que es la baja comprensión del valor de cada una de las partes en un proyecto exitoso, incluyendo la parte final representada por la comercialización.

Por todo lo anteriormente expresado en esta discusión, el trabajo propone el término de ***Innovación Solidaria***, ya que se cumplen las condiciones de mejorar no solamente un producto en cuanto a su creación, sino también un método de comercialización que, como había quedado

establecido antes, es la parte más débil cuando se habla de actividades tradicionales. Y lo lleva a cabo de una manera solidaria, es decir, con una orientación a las demás personas, a que el propio sistema genere crecimiento, desarrollo y progreso. El principal beneficio es social, hacia el grupo de personas que participan en el modelo, pero con la resultante de un producto con muy buen potencial de generar riqueza, y así estar en grado de poder continuar con otro círculo virtuoso, el de la innovación. Y así, la propia innovación, realizada ahora de manera solidaria, se encarga de perpetuar las tradiciones, tal como lo ha demostrado Toraya en Japón con los *Wagashi*. La Innovación Solidaria parte entonces de un principio de aprendizaje en conjunto que conduce a la cocreación de valor social y también valor económico.

CONCLUSIONES

México tiene una deuda con sus tradiciones y, sobre todo, con las personas de las diferentes regiones del país que están ligadas a ellas, y uno de los retos principales es el de la adición de valor para llegar a una fase exitosa de comercialización. La apuesta es a que esta adición de valor sea un catalizador de desarrollo con progreso justo y, al mismo tiempo, se convierta en un ejercicio de resignificación y revalorización de sus culturas milenarias. A continuación, algunas de las conclusiones más relevantes derivadas del desarrollo de este proyecto profesionalizante:

- ❖ Los modelos sociales que han sido creados e implementados históricamente dentro de la disciplina de la economía han estado orientados principalmente al asociativismo desde un enfoque sí basado en valores, justicia y humanismo, pero también con una mayor aproximación a los aspectos legales de formalización. En países como México ha quedado manifiesto que necesitamos

retroceder un paso y establecer un diseño local propio, debido a que, por ejemplo, la idea de la gobernanza democrática no está desarrollada de la misma manera que en algunos de los países pioneros en los movimientos cooperativistas.

- ❖ Se debe reconocer a la colaboración como un problema que se sitúa inclusive más allá de lo complejo, ya que depende de muchos factores humanos y del entorno. No es posible resolver problemas complejos con soluciones simples, que se quedan a un nivel superficial. Es indispensable también el enfoque sistémico para generar cambios que puedan tener la posibilidad de transformación en el mediano y largo plazos.
- ❖ El diseño estratégico es una alternativa pertinente para lograr esa mayor adaptación en un modelo de colaboración, ya que, apropiándose del pensamiento y de la lógica dominante de la disciplina del diseño, toma una orientación sistémica para contribuir a la resolución, o a la disolución de problemas sociales de alto impacto. El diseño estratégico se convierte así en un camino efectivo para que la innovación social logre su fin último: la transformación entendida como un cambio de comportamiento de las personas. Resulta relevante decir que este momento de crisis civilizatoria en el mundo requiere de diseño estratégico y explícitamente ético.
- ❖ El Círculo de Valor Compartido, específicamente en el grupo Micelio, ha logrado establecer la conciencia de la relevancia de cada una de las partes para la creación de valor en grupo, con un respeto hacia cada una de las aportaciones en una práctica dialógica constante. Al mismo tiempo, el modelo ha logrado

contribuir a la desmitificación de la idea del valor agregado, el cual ha sido erróneamente encasillado como parte específica del neoliberalismo y del hiper capitalismo. Se puede adicionar valor de manera ética, privilegiando el valor social sobre el valor netamente económico.

- ❖ El valor compartido, a diferencia de lo que ocurre con el comercio justo, no se ocupa solamente de la redistribución de los ingresos, sino que se enfoca en adicionar mayor valor en cada una de las partes, ya no de una cadena, sino de un círculo. La inclusión de actores de diferente origen y formación permite también cuidar de la sostenibilidad socioambiental, cultural y económica, en ese estricto orden.
- ❖ Al considerar a los conocimientos tradicionales al mismo nivel que los conocimientos técnicos o científicos, el modelo CVC tiene el potencial de incluir a grupos que han estado históricamente invisibilizados como lo son los pueblos originarios de América Latina.
- ❖ De acuerdo con el manual de Oslo comentado en el trabajo expuesto, el modelo presenta valor de innovación en tres de los cuatro tipos reconocidos: producto, con la creación de los nuevos mezcales; método de comercialización, al integrar en la fijación de precio la aportación de valor de cada una de las personas o entidades participantes; y método organizativo en las prácticas empresariales de articulación.
- ❖ Dada la problemática expresada específicamente en la comercialización de productos tradicionales, el modelo ha sido diseñado para reforzar particularmente esa parte mediante la incorporación de las mejores prácticas de

marketing, diseño gráfico y gestión cultural. Cabe mencionar que el modelo contribuye a eliminar la idea de que cualquier práctica de *marketing* o mercadotecnia esté relacionada de manera automática con la falta de ética y los sofismas publicitarios. La principal función del marketing es cuidar que las ofertas mantengan y mejoren su valor para la sociedad, entendiendo al valor en sus tres dimensiones: económico, socioambiental y cultural. Incorpora también la cultural de marca, la cual está directamente relacionada con una cultura de calidad, que sigue siendo un aspecto con potencial de mejora en muchas actividades económicas del país, no solo las tradicionales.

- ❖ La replicabilidad del modelo demostró ser una de sus grandes fortalezas, ya que tanto entre el grupo de colaboración directamente involucrado como con las demás audiencias que lo conocieron, siempre se destacó como una de las características más originales, relevantes y de mejor proyección hacia el futuro.
- ❖ La solidaridad se ha revelado como la aportación más importante, ya que la innovación tanto del modelo como del producto siempre ha tenido como principio la comprensión del otro con la finalidad de lograr un crecimiento individual y en conjunto. Los productos tangibles logrados dan cuenta de esta solidaridad entendida como un aspecto clave en este nuevo modelo de innovación.
- ❖ La diversificación es una alternativa viable y adecuada ante la situación actual que viven los productores independientes de agave, dado que el consumo del tequila ha empezado a estabilizarse en México y en el mundo. Debido a la excesiva oferta de agave, el precio ha empezado a caer y lo seguirá haciendo de

acuerdo con los pronósticos oficiales del Consejo Regulador del Tequila. Una posible solución está en la autonomía para generación de nuevos productos, no solamente como materia prima, sino como generadores de marcas propias.

- ❖ El sabor del dulce cocido de agave está presente en la memoria de las personas como algo no solamente muy bien aceptado, pero también entrañable. Esto no solamente fue verificado en el sondeo directo, sino mediante la investigación que fue realizada en las entrevistas y también en las redes sociales de manera complementaria.
- ❖ Existe el potencial de contribuir al rescate de tradiciones mediante esquemas basados en valores pero que, al mismo tiempo, integren las mejores prácticas en el ámbito de la innovación. Este es un punto que ha sido históricamente ignorado por muchos de los esquemas de economía social, y por lo tanto es una aportación del modelo presentado. Más allá del producto ideado, el potencial más importante es el de recuperar los ecosistemas que existían alrededor del agave en la época prehispánica donde casi el total de la planta era aprovechado para mejorar la vida de las personas.
- ❖ Finalmente, el modelo está alineado a las 5 C's de la tradición jesuita en la educación. Es Compasivo, ya que, al ser solidario, disfruta o padece con el otro. Es Consciente porque se desarrolla como respuesta a las problemáticas actuales de México y del mundo. Es Comprometido, porque actúa en consecuencia, es un modelo orientado a la práctica, no solo a la observación y al desarrollo de conocimiento académico. Es Competente porque, cuidando las

tradiciones, incorpora otros saberes y buenas prácticas de gestión empresarial.

Y es Congruente porque está diseñado para demostrar mediante el ejemplo.

❖ Existen, empero, tres retos principales observados durante esta etapa de laboratorio de diseño estratégico:

1. El primero se refiere al intensivo seguimiento que ha sido necesario de parte del actor que lideraba los esfuerzos hacia los demás actores para cumplir con los tiempos establecidos. No se ha logrado un nivel de compromiso óptimo, el cual había sido, de hecho, indicado como uno de los principales retos desde el primer ejercicio de modelado por la mayoría de los actores.
2. A pesar de que sí se estableció una práctica de diálogo, que sirvió para generar un primer nivel de confianza interpersonal, el modelo ha logrado solo parcialmente que los actores confíen en que las cosas ocurrirían en la realidad. Es decir, sí se ha logrado un cierto nivel de confianza entre las personas, sin embargo, no se ha transferido esa misma confianza hacia el propio proceso del proyecto. Parecería que hace falta ese pacto o contrato social presente en varias sociedades en el mundo. El modelo necesita aumentar el énfasis en el capital social.
3. Los canales de comunicación funcionaron parcialmente también, a pesar de haber sido sugeridos por el propio grupo. En este caso, las tecnologías utilizadas no lograron facilitar del todo el proceso de comunicación. Es probable que se requiera un sistema de comunicación

ad-hoc, no estandarizado, para lograr una comunicación más intensiva y efectiva.

La aplicación del modelo Círculo de Valor Compartido (CVC) en el grupo Micelio para la creación de un dulce basado en el agave cocido de manera tradicional ha tenido un balance positivo, ya que ha concretado entregables tangibles y no tangibles, como el propio prototipo del nuevo dulce, dejando así el escenario listo para continuar con la investigación aplicada y de esa manera consolidar el modelo en sí. Asimismo, ha permitido acuñar el término de la *Innovación Solidaria*, el cual podrá seguirse desarrollando y convertirse en un factor para la transformación del modelo empresarial en las actividades tradicionales de México, para pasar así de un modelo de precio a uno de valor construido a partir de valores.

VISIÓN DE FUTURO / SIGUIENTES ETAPAS

Para la continuación en este proyecto se consideran las siguientes líneas de acción:

- ❖ Respecto a la propia investigación aplicada, es pertinente continuar ahondando en el conocimiento de factores como la confianza y la comunicación para lograr una mejor disolución del problema de colaboración. Se requiere seguir iterando el modelo e integrar de manera más intensiva otras disciplinas tales como la antropología de los negocios y la sociología.
- ❖ Incorporación de conocimiento de las Ciencias y Diseño del Comportamiento, así como de la Gestión del Cambio, para mejorar sustancialmente la operatividad del modelo.

Este factor podría resultar clave para disminuir ciertos sesgos culturales que existen en la forma de colaborar en México.

- ❖ En cuanto a la colaboración en sí, se visualiza una posibilidad de trabajar en una adaptación social del esquema legal llamado Asociación en Participación. Dicho esquema no implica un ejercicio de asociación, sino de un contrato sobre las utilidades de un proyecto; esto se alinea a la situación de que el modelo es planteado como una prueba previa al asociativismo. Si bien el esquema no cumple con todas las condiciones necesarias para un modelo solidario, sí aporta una figura de parte asociante, que la podría tomar quien lidera el proyecto; y de partes asociadas, es decir todas las demás que están en colaboración. Podría haber una contribución en cuanto a la certeza que desarrolle la confianza en el mediano plazo.
- ❖ Incorporación de tecnología mediante el desarrollo de un software ad-hoc que facilite la comunicación y la ejecución del proyecto y, al mismo tiempo, eleve el nivel de compromiso. También en este software podría incluirse una caja de herramientas que complemente la formación de las personas y, al mismo tiempo, optimice el trabajo en conjunto.
- ❖ Evaluación de la viabilidad de propiedad intelectual, pero no en el sentido de patentes, sino de marca colectiva o indicación geográfica que pudiera atraer un mayor interés de más personas de la comunidad y así lograr una mayor replicabilidad e impacto social y económico. El objetivo principal de las indicaciones geográficas es el bien común de los territorios.
- ❖ Respecto al propio desarrollo del producto, se requiere completar las fases para introducirlo en un mercado de prueba considerando el despliegue de diversos esfuerzos

de comercialización, tales como exhibiciones con alto contexto cultural, siguiendo las recomendaciones de las personas que participaron en el sondeo de consumo.

- ❖ Una vez que el producto haya sido probado entre las personas dentro de las audiencias prioritarias definidas, llevar a cabo el diseño de una estrategia para que el proyecto pudiera tener incidencia en alguna política pública del área económica y/o cultural. Un primer objetivo en este sentido sería contribuir a cambiar la actitud de los productores con la finalidad de incrementar su autoestima empresarial y, por consecuencia, creer en las innovaciones desarrolladas con una lógica de abajo hacia arriba. Esto también podría permitir el acceso a fondos públicos que facilitaran la incorporación de más personas al modelo de colaboración.
- ❖ El modelo Círculo de Valor Compartido basado en la Innovación Solidaria continuará siendo probado para generar un corpus de conocimiento que permita sistematizar la experiencia y también ir mejorándola cada vez. La modalidad será abierta para que cualquier persona interesada pueda hacer uso de él, y aportar su propia experiencia en pro del bien común de la mayor cantidad de personas.
- ❖ El desarrollo futuro del modelo podría estar orientado a: la generación de un formato abierto al que pueda acceder cualquier persona en un sitio de internet dedicado; la formación de un instituto para articular de mejor manera los conocimientos relacionados con el agave que existen en diversas entidades (universidades, empresas, comunidades de pueblos originarios); el establecimiento de tiendas en regiones clave del país donde las personas pudieran comercializar productos desarrollados bajo este modelo.

REFERENCIAS

- Ardill, N., & Lemes De Oliveira, F. (2018). Social innovation in urban spaces. *International Journal of Urban Sustainable Development*, 10(3), 207–221.
<https://doi.org/10.1080/19463138.2018.1526177>
- Arriaga Álvarez, E. G. (2003). La Teoría de Niklas Luhmann. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 10(32).
- Bock, B. B. (2016). Rural Marginalisation and the Role of Social Innovation; A Turn Towards Nexogenous Development and Rural Reconnection: Rural marginalisation and the role of social innovation. *Sociologia Ruralis*, 56(4), 552–573. <https://doi.org/10.1111/soru.12119>
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). *The emergence of social enterprise*. Routledge.
- Bruni, L. (2018). *Fiducia, la lezione di Antonio Genovesi*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.cislscuola.it/uploads/media/5_Fiducia_Bruni.pdf
- Bruni, L., & Sugden, R. (2000). Moral canals: Trust and social capital in the work of Hume, Smith and Genovesi. *Economics and Philosophy*, 16(1), 21–45.
<https://doi.org/10.1017/S0266267100000122>
- Cabrera, D., Cabrera, L., & Midgley, G. (2021). *The Four Waves of Systems Thinking*.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32099.68649>
- Cadena López, A., Jorge Coto, E., & López Montalvo, D. (2021). Panorama del estudio sobre Innovación Social: Hacia un estado del arte. *Economía Creativa*, 14, 116–164.
<https://doi.org/10.46840/ec.2020.14.05>

- Carta de Principios de la Economía Solidaria. (s/f). *economiasolidaria.org*. Recuperado el 11 de agosto de 2023, de <https://www.economiasolidaria.org/carta-de-principios-de-la-economia-solidaria/>
- Cecchini, S. (2005). *Indicadores sociales en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas, CEPAL, División de Estadísticas y Proyecciones Económicas.
- Chaves, R., Fajardo, I. G., & Monzón Campos, J. L. (2020). *Manual de economía social*. Tirant lo Blanch.
- Chávez-Becker, C., & Natal, A. (2012). Desarrollo regional y acción de base: El caso de una organización indígena de productores de café en Oaxaca. *Economía Sociedad y Territorio*. <https://doi.org/10.22136/est00201263>
- Colunga García-Marín, P., & Centro de Investigación Científica de Yucatán (Eds.). (2007). *En lo ancestral hay futuro: Del tequila, los mezcales y otros agaves* (1a. ed). Centro de Investigación Científica de Yucatán.
- Comercio Justo. (s/f). *WFTO-LA*. Recuperado el 10 de septiembre de 2023, de <https://www.wfto-la.org/comerciojusto/>
- Conahcyt (Director). (2023, octubre 5). *Conferencia—Etnoecología y Riqueza Biocultural de México Eckart Boege [video]*. <https://www.youtube.com/watch?v=Mbm5FvHrtJQ&list=LL&index=67>
- Consejo Regulador del Tequila. (s/f). *CRT*. Recuperado el 2 de agosto de 2023, de <https://www.crt.org.mx/EstadisticasCRTweb/>
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital* (A. Acosta & E. Martínez, Eds.). Abya-Yala, Universidad Politécnica Salesiana : FLACSO Ecuador.

Corporación Latinobarómetro. (s/f). *Latinobarómetro Informe 2021*.

<https://www.latinobarometro.org/latContents.jsp>

Countries With the Richest Heritage. (s/f). Recuperado el 22 de septiembre de 2023, de

<https://www.usnews.com/news/best-countries/rankings/heritage>

De Acosta, J. (2017). *Historia natural y moral de las Indias (Spanish Edition)*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Defourny, J. (Ed.). (2009). *The worldwide making of the social economy: Innovations and changes* (1. ed). Acco.

Dreborg, K. H. (1996). Essence of backcasting. *Futures*, 28(9), 813–828.

[https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(96\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(96)00044-4)

Dunoyer, C. (2014). *Nouveau Traité d'Economie Sociale Tome 1*. Hachette Livre Bnf.

Dussel, E. (Director). (2019, junio 20). *Descolonización y transmodernidad*.

<https://www.youtube.com/watch?v=GbiH8YV5R8I&t=3694s>

EFTA. (2001). *Mémento du commerce équitable 2001* (Gand). European Fair Trade Association.

Fairlamb, H. L., & Bateson, G. (1979). Mind and Nature: A Necessary Unity. *MLN*, 94(5), 1218.

<https://doi.org/10.2307/2906578>

Flores-Magón y Jiménez, H., & Herrera-Lugo. (2010). *Desarrollo local basado en el diseño: Caso de intervención en comunidad rural artesanal de México. Escuela Superior de Diseño. ESDI*.

Fridell, G. (2006). Comercio justo, neoliberalismo y desarrollo rural: Una evaluación histórica. *Iconos Revista de Ciencias Sociales*, 24, 43–57.

- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., & Storbacka, K. (2015). Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation: Managing Co-creation Design. *British Journal of Management*, 26(3), 463–483. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12087>
- Gálvez, A. (2018). *Eating NAFTA: Trade, food policies, and the destruction of Mexico*. University of California Press.
- García-Chiang, A. (2011). El comercio justo: ¿una alternativa para el desarrollo local? *Polis*, 7, 105–140.
- Garduño-Barahona, A. M. (2021). *Identificación, análisis y caracterización de la innovación para la complementariedad ecológica. Modelo para un desarrollo centrado en el territorio*. Universidad de Guadalajara.
- Gueslin, A. (1987). *L'invention de l'économie sociale: Le XIXe siècle français*. Economica.
- Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A. (2016). El concepto de innovación social: Ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88(CIRIEC-España), 165–199.
- Hernández-Leal, A., Velázquez-Rodríguez, E. B., & Quintero-Soto, M. L. (2020). Cadenas de valor en empresas de dulces típicos en Ciudad Nezahalcóyotl. *VinculaTégica EFAN. Historia Casa Sauza*. (s/f). Recuperado el 22 de septiembre de 2023, de <https://www.casasauza.com/historia-sauza>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s/f). *Encuesta Nacional de Cultura Cívica (ENCUCI) 2020*. Recuperado el 30 de julio de 2023, de <https://www.inegi.org.mx/programas/encuci/2020/>
- Jara-Navarro, M. I. (2002). Resolver y disolver: Dos actitudes frente a los problemas científicos. *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*, 3(7), 129–148.

- Jones, P. (2018). Contexts of Co-creation: Designing with System Stakeholders. En P. Jones & K. Kijima (Eds.), *Systemic Design* (Vol. 8, pp. 3–52). Springer Japan.
https://doi.org/10.1007/978-4-431-55639-8_1
- La Coperacha (Director). (2021). *La radiografía del cooperativismo en México a partir de datos oficiales*. <https://www.youtube.com/watch?v=AdkWxJDvIw>
- Latour, B. (1992). Where are the missing masses? The sociology of a few mundane artifacts. *Shaping Technology/Building Society: Studies in sociotechnical change*, 225–258.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *The Academy of Management Review*, 23(3), 438.
<https://doi.org/10.2307/259288>
- Luengo-González, E. (2012). La transdisciplina y sus desafíos a la universidad. *Complexus*, 2, 9–26.
- Manzini, E. (2015). *Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation*. The MIT Press.
- Manzini, E., & Meroni, A. (2007). Emerging User Demands for Sustainable Solutions, EMUDE. En R. Michel (Ed.), *Design Research Now* (pp. 157–179). DE GRUYTER.
https://doi.org/10.1007/978-3-7643-8472-2_10
- Meissner, F., & McCarthy, E. J. (1978). Basic Marketing: A Managerial Approach. *Journal of Marketing*, 42(4), 103. <https://doi.org/10.2307/1250097>
- Meroni, A. (2008). Strategic design: Where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. *Strategic Design Research Journal*, 1(1), 31–38.
<https://doi.org/10.4013/sdrj.20081.05>

México cuenta con 159 especies de agave; investigadores de la UNAM encontraron 4 nuevas.

(s/f). Recuperado el 22 de septiembre de 2023, de

https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2018_045.html

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation.*

NESTA.

Nussbaum, M. C., Sen, A., & Reyes Mazzoni, R. (1998). *La calidad de vida* (1a ed., reimp).

Fondo de Cultura Económica.

OECD & Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using*

Data on Innovation, 4th Edition. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

OECD & Statistical Office of the European Communities. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for*

Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition. OECD.

<https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>

Toraya, Les Hénokiens Case Collection, (el 28 de enero de 2014).

Toraya, Providing Delicious Japanese Desserts, University of St. Andrews School of

Management ____ (2014).

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (s/f). *Conocimientos tradicionales.*

Recuperado el 24 de julio de 2023, de <https://www.wipo.int/tk/es/tk/index.html>

Pérez de Mendiguren, J. C., Etxezarreta Etxarri, E., & Guridi Aldanondo, L. (2008). *¿De qué*

hablamos cuando hablamos de Economía Social y Solidaria? Concepto y nociones

afines. XI Jornada de Economía Crítica.

Porter, M. E. (2001). The value chain and competitive advantage. *Understanding business*

processes, 2, 50–66.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in Society. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Pourdehnad, J., Wilson, D., & Wexler, E. (2011). Systems & Design Thinking: A Conceptual Framework for Their Integration. *Proceedings of the 55th Annual Meeting of the ISSS - 2011, Hull, UK*, 55(1).
- Razeto Migliaro, L. (1993). *Los caminos de la economía de solidaridad*. Vivarium.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Robeyns, I. (2005). The Capability Approach: A theoretical survey. *Journal of Human Development*, 6(1), 93–117. <https://doi.org/10.1080/146498805200034266>
- Schumpeter, J. (1909). On the Concept of Social Value. *The Quarterly Journal of Economics*, 23(2), 213. <https://doi.org/10.2307/1882798>
- Secretaría de Turismo. (s/f). *Datatur3—RankingOMT*. Recuperado el 6 de agosto de 2023, de <https://datatur.sectur.gob.mx/SitePages/RankingOMT.aspx>
- Sen, A. (2008). *Commodities and capabilities* (13th impr). Oxford Univ. Press.
- Silva Flores, M. L., & Pedroza Zapata, Á. R. (2018). Social Innovation: A Social Shared Competence. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 19(2), 47–62. <https://doi.org/10.14201/eks20181924762>
- Social Economy Europe*. (s/f). Recuperado el 11 de agosto de 2023, de https://www.socioeco.org/bdf_organisme-478_es.html
- Urquijo-Angairita, M. J. (2014). La teoría de las capacidades en Amartya Sen. *Edetania. Estudios y Propuestas Socioeducativas.*, 46, 63–80.

- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>
- WFTO. (2014, septiembre 6). *WHO WE ARE* [Text]. World Fair Trade Organization. <https://wfto.com/who-we-are>
- Wieliczko, B. (2017). Backcasting as an approach to creating long-term development strategies for the agri-food sector. En *Strategies for the agri-food sector and rural areas: Dilemmas of development: Proceedings of the International Scientific Conference “Strategies for the agri-food sector and rural areas—Dilemmas of development” Multi-Annual Programme 2015-2019 “The Polish and the EU agricultures 2020+—Challenges, chances, threats, proposals”* (pp. 17–26).