



Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento

Año 12, Número 26, Artículo 9: 1-20. Enero - Diciembre 2024
e-ISSN: 2007-8064



El proceso emprendedor de una Red de Colaboración Solidaria desde la Teoría del Actor-Red

The entrepreneurial process of a Solidarity Collaboration Network from the Actor-Network Theory

DOI: 10.22201/enesl.20078064e.2024.26.86784
e25.86784

Jesús Murillo Gómez ^{a*} 
<https://orcid.org/0009-0007-3146-7243>
Gibrán Rivera González ^{b*}
<https://orcid.org/0000-0003-2805-5524>
David Salvador Cruz Rodríguez ^{c*}
<https://orcid.org/0000-0001-7825-798X>

Fecha de recepción: 28 de septiembre de 2023.
Fecha de aceptación: 29 de abril de 2024.
Fecha de publicación: 16 de mayo de 2024.

^{a*} Autor de correspondencia
jesus.murillo.economista@outlook.com

^{*} Unidad profesional interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas IPN

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



RESUMEN

Objetivo: documentar y analizar la experiencia de creación, crecimiento y declive de una Red de Colaboración Solidaria en la Ciudad de México a partir del enfoque teórico-metodológico de la Teoría del Actor-Red, con la finalidad de conocer el papel de los actores clave, las dinámicas que se viven y los retos y problemáticas a las que se enfrentan en sus diferentes etapas de desarrollo.

Diseño metodológico: desde un enfoque cualitativo y a través del estudio de caso se propone la utilización del proceso de traducción de la Teoría del Actor-Red como guía teórica-metodológica, para explorar e interpretar los hallazgos.

Resultados: el trabajo revela las diferentes maniobras, acciones y tensiones que dieron lugar a la construcción de la red emergente y su posterior declive. Se analizaron cinco momentos que describen este proceso: planeación del emprendimiento, creación, formalización, crecimiento y declive de la red donde tienen influencia tanto los actores humanos como no humanos en diferentes partes del proceso.

Limitaciones de la investigación: están vinculadas al hecho de que los hallazgos surgen de un caso específico, sin embargo, estos pueden servir de guía para el estudio de casos similares y, sobre todo, para generar una mayor comprensión de las diferentes acciones que pueden surgir en el funcionamiento de una red colaborativa.

Hallazgos: el trabajo revela el papel clave de los actores tanto humanos como no humanos y cómo influyeron tanto en el crecimiento como en el declive de la red. Asimismo, se identifican nuevas facetas que experimentan el surgimiento y desarrollo de una Red de Colaboración Solidaria (RCS) en función de la incorporación del proceso de traducción. Metodológicamente, se pudo observar el valor de la Teoría del Actor-Red como una herramienta teórica metodológica pertinente que puede ayudar a analizar y describir cómo se constituye y estabiliza una red de colaboración.

Palabras clave: Redes de Colaboración Solidarias, emprendimiento, Teoría del Actor-Red y redes sociotécnicas.

ABSTRACT

Purpose: To document and analyze the experience of creation, growth and decline of a Solidarity Collaboration Network in Mexico City based on the theoretical-methodological approach of the Actor-Network Theory, in order to understand the role of the key actors, the dynamics that are experienced and the challenges and problems they face in their different stages of development.

Methodological design: From a qualitative approach and through a case study, we propose the use of the translation process of the Actor-Network Theory as a theoretical-methodological guide to explore and interpret the findings.

Results: The paper reveals the different maneuvers, actions and tensions that led to the construction of the emerging network and its subsequent decline. Five moments describing this process were analyzed: planning of the venture, creation, formalization, growth and decline of the network where both human and non-human actors have influence in different parts of the process.

Research limitations: Are linked to the fact that the findings arise from a specific case, however, they can serve as a guide for the study of similar cases and, above all, to generate a greater understanding of the different actions that can arise in the operation of a collaborative network.

Findings: The paper reveals the key role of both human and non-human actors and how they influenced both the growth and decline of the network. It also identifies new facets of the emergence and development of a Solidarity Collaborative Network as a function of the incorporation of the translation process. Methodologically, it was possible to observe the value of the Actor-Network Theory as a relevant methodological theoretical tool that can help to analyze and describe how a collaborative network is constituted and stabilized.

Keywords: Solidarity Collaborative Networks, entrepreneurship, Actor-Network Theory and socio-technical networks.

INTRODUCCIÓN

Las Redes de Colaboración Solidaria (RCS) (Mance, 2006) surgen como respuesta a los modelos empresariales orientados a la centralización y acumulación de recursos que se reflejan en los sistemas socioeconómicos imperantes. Las formas basadas en red permiten nuevas interacciones y esquemas de autogestión, así como variadas formas de configuración que permiten adaptarse con mayor facilidad al ambiente en el que se insertan.

Estas formas alternativas de organización buscan articular empresas, a menudo del sector social de la economía, para revitalizar flujos económicos locales y reactivar la oferta y la demanda desde el territorio (Mance, 2006). Debido a su capacidad transformadora, las RCS son vistas como una solución innovadora para enfrentar los desafíos de las organizaciones más pequeñas ante la hegemonía de las grandes empresas (Méndez, 2015), especialmente al dirigirse a necesidades no cubiertas por el Estado o por el sector privado (Arcos y Morandeira, 2020).

Al respecto, se han identificado diversas experiencias exitosas de RCS tanto en Latinoamérica como en Europa. En Colombia, ejemplos como la Red GranSol (Granada Solidaria) y la RCS de APALL (Asociación de Pescadores Artesanales y Agricultores del Llanito) han logrado articular a diversas organizaciones, revitalizando los flujos económicos y la generación de empleos (Rúa *et al.*, 2016). En México, por su parte, la red de Compartiendas une a productores y consumidores de todo el país mediante una plataforma digital y una moneda social, promoviendo productos artesanales que, de otra manera, serían difíciles de comercializar en esquemas convencionales (Crespo y Sabín, 2014).

Asimismo, en España, los Mercados Sociales son una iniciativa en la que participan un gran número de personas asociadas y voluntarias generando un alto impacto en la empleabilidad y generación de valor económico (Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria [REAS], 2022).

Sin embargo, se conoce poco sobre las experiencias de este tipo que no han alcanzado las expectativas planteadas y han llegado a desaparecer al presentarse diversos desafíos significativos en su implementación y aceptación en la sociedad (Méndez, 2015). Si bien se

han identificado problemáticas que enfrentan este tipo de formas de organización, tal como la imposibilidad de transformar la cultura del consumo (Casadevante, 2013); la falta de reconfiguración en la concepción tradicional del mercado; y la complejidad que implica replantear las relaciones comerciales y los enfoques metodológicos para su estudio (Razeto, 1994; Rúa *et al.*, 2016), se ha dado mayor importancia a la identificación de problemáticas de manera independiente de las experiencias que las originan.

Por ejemplo, Arrillaga y Etxezarreta (2022) reconocen que aun cuando los Mercados Sociales tienen un gran potencial, siguen presentando problemáticas en su gestión diaria, como se puede evidenciar al momento de seleccionar nuevos proveedores, pues no logran trasladar las compras totales de los miembros al interior de la red.

Por su parte, Rúa *et al.* (2016) señalan algunos aspectos clave a considerar en la implementación de estos modelos, como el papel de los participantes en las decisiones estratégicas y la necesidad de metodologías que fomenten relaciones de confianza.

Además, se destaca que las RCS carecen de un amplio desarrollo teórico debido a su carácter novedoso (Arrillaga y Etxezarreta, 2022), y que su estudio está aún en proceso de construcción (Rúa *et al.*, 2016).

Esta situación resalta la necesidad de contar con estudios que profundicen en el análisis de las RCS desde diversas perspectivas teóricas y metodológicas, sobre todo tomando en cuenta las problemáticas que se presentan en contextos específicos de interacción y desarrollo. Esto ayudaría a comprender mejor cuáles son las formas en que dichas problemáticas emergen dentro de los contextos que les dan origen, así como cuál es el rol que toman los actores en las diferentes etapas de su desarrollo, específicamente cuando se trata de experiencias que no han tenido éxito.

Ante esta necesidad, el presente trabajo adopta parte de los recursos teórico-metodológicos de la Teoría del Actor-Red (en adelante TAR), perspectiva explicativa innovadora en la comprensión de fenómenos sociales donde la agencia de los actores tanto humanos como no humanos cobra una relevancia importante.

En este sentido, documentar y analizar la experiencia de creación, crecimiento y declive de una Red de Colaboración Solidaria en la Ciudad de México a partir del enfoque teórico-metodológico de la Teoría del Actor-Red, permitirá conocer el papel de los actores clave, las dinámicas que se viven y los retos y problemáticas a las que se enfrentan en sus diferentes etapas de desarrollo cuando éstas incluyen el declive y la desarticulación de la red.

La TAR tiene pertinencia en este estudio en primer lugar porque permite abordar el cambio organizacional y el emprendimiento desde una perspectiva procesal (Ferratti, Sacamo y Candido, 2021), dado que como lo menciona Baraldi *et al.* (2019), una organización no surge en un vacío, sino en un contexto específico de conexiones sociales, económicas y técnicas, donde intervienen diversos actores.

Por otro lado, la TAR facilita el reconocimiento de las conexiones entre elementos materiales, inmateriales, sociales y técnicos en una nueva organización, aspectos relevantes para identificar tanto las oportunidades como los obstáculos en el proceso emprendedor (Baraldi *et al.*, 2019).

En este mismo sentido, el uso de la TAR contribuye de manera importante a analizar cómo las ideas se convierten en realidades ampliamente aceptadas en el proceso empresarial (Korsgaard, 2011). Por ejemplo, Barinaga (2017) utiliza la TAR y las nociones del proceso de traducción para describir el proceso de organización de una empresa social, desde el surgimiento de la idea, hasta la movilización de las partes interesadas, la generación de colaboración y la obtención de recursos económicos para el emprendimiento.

Si bien en el estudio de las redes y los procesos de emprendimiento se han utilizado diferentes perspectivas teóricas tales como la Teoría de Redes Sociales (TRS) (Granovetter, 1985; Hoang y Antoncic, 2003; Uzzi, 1997) y el enfoque de Marketing Industrial y Compras (MIC) (Håkansson y Snehota, 1995), estas difieren de la TAR en su punto de vista sobre cómo los procesos emprendedores se relacionan o dan forma a las redes: mientras que la TRS se centra en las estructuras de red que les dan forma, el enfoque MIC pone énfasis en las relaciones, las estructuras de red y los procesos de cambio. Por su parte, la TAR (Callon, 1984; Latour, 2008; Law, 1992) es útil para entender el proceso de creación y estabilización de redes, es decir, para entender los procesos

y maniobras que emprenden los actores para crearlas y estabilizarlas (Baraldi *et al.*, 2019). Así, Fayolle *et al.* (2016) argumentan que la TAR es una herramienta útil para comprender cómo es posible construir redes de organizaciones con la participación de elementos heterogéneos que tienen influencia en su desenvolvimiento y en la dinámica de las partes interesadas que a su vez forman parte de la red.

REVISIÓN DE LITERATURA

La Teoría Actor-Red (TAR)

La teoría del actor-red (Callon, 1984; Latour, 2008; Law, 1992) es una alternativa teórica y metodológica que permite explicar fenómenos complejos de la sociedad, a través de la postulación de un valioso repertorio de herramientas conceptuales útiles para entender fenómenos sociotécnicos (Correa, 2012).

Esta perspectiva sociotécnica hace referencia al complejo de relaciones entre humanos y no humanos, es decir, todos aquellos casos en donde se estudia el fenómeno de las asociaciones en su heterogeneidad (Latour, 2008). Nos referimos a heterogeneidad, tomando en cuenta la noción de red propuesta por Law (1992), quien la entiende como:

Una forma de sugerir que la sociedad, las organizaciones, los agentes y las máquinas son efectos generados en interconexiones modeladas de materiales diversos [...] Estas redes están compuestas no sólo de personas sino también por máquinas, animales, dineros, arquitectura, cualquier material que quieras mencionar (p. 381).

Para Law, cualquier tipo de elemento no humano contribuye al modelado de lo social y sin este tipo de artefactos sería difícil hablar de un orden social (Latour, 2008). La idea principal de la TAR es entender cómo los actores humanos y no humanos se vinculan en redes heterogéneas y estables con intereses alineados (Law, 1992).

Este postulado de heterogeneidad exige concebir a la sociedad y a la naturaleza como elementos indiferenciados, lo que implica reconocer su composición heterogé-

nea (Correa, 2012). Además, está vinculado al principio de simetría, que equipara a los seres no humanos con los humanos, superando la dicotomía que tradicionalmente los separa (Callon, 2001).

Así, un estudio de la TAR analiza las asociaciones entre actores heterogéneos, buscando describir cómo funcionan en la acción de su articulación (Correa, 2012). Para ello, se vale del concepto de traducción, entendido como el proceso que explica y analiza las relaciones entre los actores, lo que puede resultar en situaciones de control entre ellos (Callon, 2001). Es decir, el proceso por el cual un actor teje una red (Latour, 2008). Este proceso se verá envuelto de rupturas, alianzas y conflictos entre los elementos heterogéneos (De Oliveira, 2001).

El proceso de traducción, según Callon (1984), consta de cuatro momentos integrados por diversas actividades, que pueden ocurrir de forma no lineal e incluso superponerse.

Momentos del proceso de traducción

1) Problematización

Describe un sistema de alianzas o asociaciones entre entidades, definiendo así la identidad de cada actor y lo que cada uno persigue [Callon, 1984] (cuadro 1).

Cuadro 1. Acciones en la problematización

Definición del problema	Los actores clave identifican una situación problemática.
Identificación de los actores indispensables	Se identifican ciertos actores cuyas identidades son esenciales para resolver el problema, ya que también se ven afectados por él y tienen interés en su solución.
Persuasión para la colaboración	Se persuade a otros actores para colaborar en una solución definida por los actores clave, donde se establecen los roles y relaciones de cada uno, reconociendo que trabajar juntos beneficia a todos y que no pueden lograr sus objetivos solos.
Punto de paso obligatorio PPO	Para resolver el problema y satisfacer los intereses de todos los actores, estos deben adherirse al "Punto de Paso Obligatorio", establecido por los actores clave, que define las acciones específicas que deben tomar cada uno de ellos.

Fuente: elaboración propia con base en Callon (1984); Dorantes, Rivera y Espinosa (2021); (2012) y Suprateek Sarker, Saonee Sarker y Sidorova (2006).

Aunque se ha establecido un escenario para la colaboración, las relaciones entre los actores aún no se han concretado. Se necesitan pruebas adicionales para evaluar la fuerza del problema identificado por los actores clave y el interés de los demás actores en unirse o rechazar la solución (Callon, 1984).

2) Interés

Si bien durante la problematización, los actores clave intentan definir las identidades y roles tentativos de los demás involucrados, como Callon (1984) señala “sería absurdo pensar en la formulación de identidades y metas de manera totalmente independiente por parte de los actores clave” (p. 207). Esto nos lleva al segundo momento, el del “interés” (cuadro 2).

Cuadro 2. Acciones en el interés

El triángulo de interés	Los actores clave compiten con otros actores por captar la atención e interés del resto de los identificados durante la problematización. Estos otros actores buscan definir la propiedad e identidad de los actores en disputa para lograr sus propios intereses.
Se crean dispositivos de interés	Los actores clave crean incentivos para convencer a los involucrados en la problematización de que la estrategia propuesta beneficiará a cada uno de ellos, logrando así sus intereses individuales.
Se rompe con la competencia, se crean las alianzas.	Los incentivos son lo bastante poderosos como para contrarrestar la influencia de otros actores que compiten por el interés de los involucrados en la problematización. En este punto, se forman y consolidan alianzas y entidades, aunque también pueden surgir negociaciones entre los implicados.

Fuente: elaboración propia con base en Callon (1984); Dorantes, Rivera y Espinosa (2021); Rivera, Coz y Flores (2012) y Suprateek Sarker, Saonee Sarker y Sidorova (2006).

3) Inscripción

Se describen las negociaciones y pruebas de fuerza entre los intereses involucrados, lo que resultará en la definición de cada actor y sus roles aceptados [Callon, 1984] (ver cuadro 3).

Cuadro 3. Acciones en la inscripción

Programa de negociaciones	Se establecen y negocian las condiciones necesarias para cumplir con los intereses de cada involucrado. Durante estas negociaciones, se define y verifica la identidad de los actores.
Formas de inscripción	Las distintas formas en las que los actores se pueden inscribir son a través de la seducción, transacción, participación voluntaria e incluso por coerción.
Se crean inscripciones	Para llegar a un acuerdo, los actores deben documentarlo para coordinar el trabajo en el espacio y el tiempo, y definir el programa de acciones. Sin embargo, dado que la inscripción suele ser temporal, siempre existe la posibilidad de traición por parte de algún actor.

Fuente: elaboración propia con base en Callon (1984); Latour (2008); Dorantes, Rivera y Espinosa (2012); Tatnall y Burgess (2002) y Suprateek Sarker, Saonee Sarker y Sidorova (2006).

4) Movilización

En este punto, las soluciones propuestas han ganado mayor aceptación, lo que atrae la atención de otros actores no considerados inicialmente, fortaleciendo así la red (Tatnall y Burgess, 2002) (ver cuadro 4).

Cuadro 4. Acciones en la movilización

Definición de portavoces	Los actores involucrados legitiman a los representantes o portavoces de la red mediante movilizaciones y negociaciones internas.
Atracción de nuevos actores	Otros actores reconocen la validez del problema y la estrategia seguida por los actores clave, al verse envueltos en la misma problemática, se ven atraídos a sumarse a la red.
Estrategias para asegurar la unión	Los actores clave requieren ajustes continuos y dispositivos de interés más sofisticados, es decir, estrategias que garanticen la cohesión de la red.
Traición	En los momentos anteriores se negociaron los roles e identidades de cada actor, pero en el cuarto momento estos acuerdos pueden ser impugnados en cualquier momento por alguno de los actores, convirtiendo la traducción en traición.

Fuente: elaboración propia con base en Callon (1984); Dorantes, Rivera y Espinosa (2021); Latour (2008); Tatnall y Burgess (2002) y Suprateek Sarker, Saonee Sarker y Sidorova (2006).

Los cuatro momentos del proceso de traducción permiten explorar bajo otras categorías la dinámica de una red de actores con la particularidad de que en el proceso de creación es donde se encuentran las distintas facetas de actuación o agencia de los actores, lo que permite rastrear todas aquellas asociaciones que son decisivas en el desarrollo de una red.

Ahora bien, además del uso del proceso de traducción, la cuadro 5 presenta otros conceptos propios de la TAR y de los fenómenos con características relacionales que serán de utilidad para interpretar los hallazgos de este estudio.

Siguiendo dichos conceptos y mediante la aplicación del enfoque de la TAR a través del uso metodológico del concepto de traducción, se propone como objetivo del presente trabajo documentar y analizar la experiencia de creación, crecimiento y declive de una Red de Colaboración Solidaria en la Ciudad de México, con la finalidad de conocer el papel de los actores clave, las dinámicas que se viven y los retos y problemáticas a las que se enfrentan en sus diferentes etapas de desarrollo.

DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio utilizó un enfoque cualitativo con un proceso no lineal de recolección y análisis de datos. La recopilación se realizó mediante el estudio de caso, considerando la experiencia empírica de los actores involucrados en la creación de una RCS denominada Lares. Así, se abordaron cinco momentos, siguiendo los conceptos del proceso de traducción de Callon (1984) con la finalidad de interpretar los resultados.

Considerando que un estudio de la TAR está orientado al análisis de las asociaciones (a manera de redes) entre actores heterogéneos, el primer paso consistió en la descripción del funcionamiento de dichos agrupamientos (Correa, 2012). Así, lo primordial en la investigación, tal y como lo expone Latour (2008), fue seguir a los actores, es decir, rastrear las asociaciones que se llevaron a cabo, analizar cómo se realizaron (o deshicieron), cómo se definieron los diversos roles y cómo se estabilizaron (o desestabilizaron) dichas asociaciones (Becerril, López y Guzmán, 2020).

Así, el proceso de creación, crecimiento y declive de la red Lares, involucró la identificación de actores clave, la negociación de roles e identidades, la coordinación de acciones, las tensiones y conflictos y cambios en la composición de la red.

Se realizaron cuatro entrevistas semiestructuradas con los actores clave del caso, complementadas con

Cuadro 5. Conceptos relacionados con los fenómenos de trabajo en red

Actores no humanos	Concepto de la TAR para hacer referencia a que lo social no es simplemente humano en terminos de una corporalidad de carne y hueso. Desde la TAR se argumenta que las redes no están compuestas solo por personas, sino también por máquinas, animales, textos, dinero, etc. (Dorantes, Rivera y Espinosa, 2021).
Mediadores	Aquellos medios para la reproducción de lo social, cualquier cosa que vincula a los actores entre sí (Callon, 2001).
Capital social	El valor que representa para un actor las relaciones que mantiene con los agentes sociales de su entorno (Bueno et al., 2011).
Redes de Colaboración Centralizadas	Tipo de redes de colaboración en donde los actores con más recursos tienden a ocupar las posiciones centrales en la colaboración, segregando a los actores con menos recursos (Bianchi, Fleche y Squazzoni, 2020).
Cohesión Social	Grado de consenso de los miembros de un grupo social sobre la percepción de pertenencia a un proyecto o situación común, para lo cual es importante que los lazos entre los miembros se hagan más fuertes y numerosos, y que abarquen incluso ideas y sentimientos que los unan (Cepal, 2007).
Confianza	Espectativas de buena fe que los agentes sociales tienen unos de otros, estas expectativas incluyen la creencia de que aquellos con los que realizamos transacciones mantendrán la "persistencia" y el cumplimiento del orden social, natural y moral que rigen a una sociedad (Barber, 1983).
Reputación	Prestigio mantenido en el tiempo por un actor con cada grupo de interés (Wang, 2014).

Fuente: elaboración propia.

fuentes secundarias como encuestas realizadas por la red, registros y videos de actividades de colaboración interna.

Las entrevistas se grabaron, transcribieron y analizaron utilizando el software Atlas.ti. (2023) donde se llevó a cabo el análisis de los resultados de forma independiente por cada investigador, siguiendo los principios del análisis temático (Braun y Clarke, 2006), lo que implicó las siguientes actividades:

- 1) Síntesis; se analizó cada entrevista y se sintetizó la información para encontrar las ideas principales de cada una de ellas.
- 2) Generación de códigos; se procedió a identificar elementos significativos en los datos asignándoles etiquetas o “códigos”, los cuales son unidades de datos que representan ideas, conceptos o temas recurrentes.
- 3) Categorización; la información se agrupó de acuerdo con los diversos momentos propuestos por la TAR y se plantearon categorías que resaltarán aspectos clave dentro de las asociaciones encontradas.

La investigación se desarrolló en el periodo de enero a junio de 2023, donde se implementaron tres estrategias para validar la reconstrucción de los acontecimientos y asegurar su coherencia con la realidad estudiada:

- 1) Triangulación de investigadores: cada investiga-

dor analizó las entrevistas por separado a través del método de análisis temático (Braun y Clarke, 2006), posteriormente se compararon los hallazgos y se discutieron las discrepancias para llegar a un consenso sobre los resultados.

- 2) Triangulación con fuentes de información secundarias: las fuentes de información secundarias sirvieron como respaldo para cotejar elementos como número de actores de la red, dinámicas en las que participaron de manera conjunta, así como problemáticas y buenas prácticas identificadas.
- 3) Retroalimentación de resultados: una vez obtenidos los resultados, estos se dieron a conocer a los actores clave entrevistados, de tal forma que no solo se pudiera validar la información, sino también cotejarlos con los entrevistados.

Finalmente, para modelar gráficamente la red en sus cinco respectivos momentos se utilizó el software ONODO (2015), esto con la finalidad de apoyar visualmente la descripción y el análisis.

PROCESO DE CREACIÓN, CRECIMIENTO Y DECLIVE DE UNA RCS

Momento uno: planeación del proyecto colaborativo (problematización)

Este momento se dio de octubre a diciembre de 2019, y

surgió de conversaciones informales entre tres actores clave con antecedentes profesionales compartidos en el área de las MiPyMES y Economía Social, además de ser miembros de la misma universidad e institución religiosa. La existencia de estos antecedentes fue un factor importante para la generación de confianza, un elemento que de acuerdo con Kale *et al.*, (2000) e Hidalgo, Monticelli y Vargas, (2021) es fundamental para facilitar la colaboración y crear una base sólida para la generación de una relación laboral a largo plazo entre los actores, ya que como ellos mismos lo exponen: “el hecho de conocer ya de tiempo a mis socios fue un factor importante para asociarme con ellos, ya que yo sabía que eran personas profesionales y serias con las cuales se podía trabajar” (Actor 1, comunicación personal, 27 de marzo de 2023).

Este hecho es consistente con la literatura, toda vez que, como Nahapiet y Goshal (1998) argumentan, la presencia de antecedentes compartidos entre actores, como ciertas experiencias y vivencias, contribuye a robustecer el historial de interacción, permitiéndoles demostrar su fiabilidad y previsibilidad en la relación.

Derivado de la recolección de información, se identificó que *la definición del problema* que motivó la gestación de la red de colaboración giró en torno a dos ejes: la multidisciplinariedad, es decir, las distintas áreas de especialidad que toda empresa debe de prever para su operación y la dificultad para encontrar la asesoría adecuada; y la importancia de las redes de colaboración para la generación de nuevas oportunidades.

Tras algunas semanas de trabajo, esta iniciativa adoptaría la forma de una Red de Colaboración Solidaria (Mance, 2007), donde el objetivo fue contar con un espacio de colaboración y apoyo mutuo, a través de la implementación de ruedas de negocios (reuniones conformadas por entre 10 y 15 participantes), donde cada participante accedía a la oportunidad de generar sinergias a través de intercambios, venta directa o recomendaciones.

Por otro lado, se buscaba contar con el soporte multidisciplinario para atender las necesidades de las empresas que pertenecían a la red, donde cada participante recibía distintos servicios para la detección de áreas de oportunidad.

Para que esto pudiera llevarse a la práctica, uno de los actores clave se dio a la tarea de buscar a otros participantes para la construcción de la red en función de,

por un lado, su especialidad de trabajo, aspiraciones y necesidades laborales, lo que en términos de Callon queda definido como “la identificación de los actores indispensables” (Callon, 1984) y, por otro lado, en función de su historial de interacción con los actores clave, todo lo cual influía en su nivel de confianza.

Al respecto de esta etapa se menciona que una de las primeras controversias se desarrolló a partir del grado de interés y compromiso hacia el proyecto:

Uno de los principales problemas en la red fue la disparidad de necesidades financieras entre los miembros del equipo central. Algunos tenían responsabilidades familiares, mientras que otros no. Esta diferencia influyó en el compromiso y el interés de cada uno, especialmente cuando los resultados económicos no fueron los esperados. Como resultado, algunos miembros perdieron interés en el proyecto para buscar oportunidades que ofrecieran una remuneración más inmediata (Actor 1, comunicación personal 27 de marzo de 2023).

En este sentido, las acciones *de persuasión para la colaboración* llevadas a cabo por un actor hacia el resto de los miembros se dieron en torno al reconocimiento de que trabajar en conjunto para la construcción de la red, podría asegurar a cada actor un número atractivo de nuevos clientes en sus respectivas áreas de trabajo, cuestión que quedaría definida como uno de los principales dispositivos de interés. Así, la colaboración para la construcción de esta red pasaría a ser definida como el *Punto de Paso Obligatorio* (PPO) para cada uno de los actores que se sumaran al proyecto.

La cuadro 6 muestra el perfil de cada uno de los actores clave que fueron persuadidos y que mostraron interés en emprender una RCS:

Cuadro 6. Perfil de los actores

Actor uno (actor clave)	Especialista en Economía Social, manejo de MiPyMES y planeación estratégica.
Actor dos (actor clave)	Especialista en finanzas.
Actor tres (actor clave)	Especialista en Economía Social y manejo de las MiPyMES.
Actor cuatro	Especialista en contabilidad e impuestos.
Actor cinco	Especialista en marketing digital y diseño gráfico.
Actor seis	Especialista en programación y necesidades tecnológicas.
Actor siete	Especialista en derecho corporativo.

Fuente: elaboración propia.

Momento dos: creación de sentido compartido (interés)

Este momento se dio de enero a febrero de 2020. Para entonces, si bien existía un escenario para la colaboración entre los actores, era necesario fortalecer su interés y participación en el proyecto. Dada la diversidad de actividades económicas de cada uno, gestionar el tiempo y el esfuerzo para la red emergente se convirtió en un desafío:

Un reto clave en la creación de este emprendimiento fue la falta de apoyo financiero, lo que implicaba invertir tiempo significativo sin garantías. Esto dificultaba dedicar el tiempo necesario para desarrollar la red, siendo a veces difícil de lograr debido a diversas razones (Actor 6, comunicación personal, 27 de marzo de 2023).

Así, se dio un *triángulo de interés* entre la actividad económica de cada actor y la construcción de la red. Sin embargo, fue a raíz de diversas asambleas de trabajo en las que se refinó, por un lado, la implementación del plan operativo, y por otro, los roles y responsabilidades de cada participante, que el proyecto fue ganado cada vez más fuerza, desplazando así a la competencia.

En este sentido, los dispositivos de mayor interés expresados por los actores involucrados se observaron en la oportunidad de colaborar con un grupo de personas

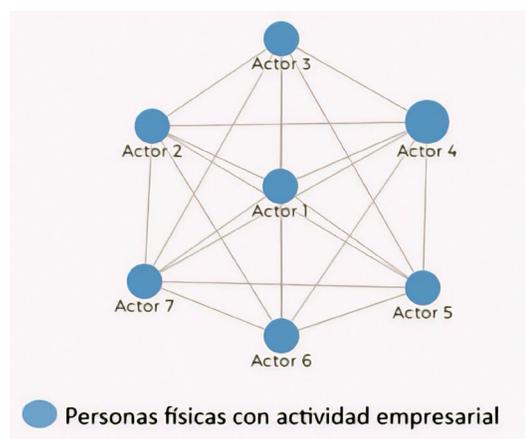
afines en valores y con un genuino interés en ayudar a las MiPyMES, así como en el interés de aprender y hacer sinergia con un grupo multidisciplinario, propiciando un crecimiento profesional.

Cada uno de estos elementos parecen coincidir, por un lado, con diversos estudios sobre Capital Social y Alianzas Estratégicas, donde se expresa que la existencia de valores compartidos dentro de un grupo, hacen posible la colaboración de sus integrantes (Clercq y Sapienza, 2006). Mientras que, por otro lado, Mizruchi (2004) expone que la heterogeneidad de recursos (incluidos los intelectuales) actúa como impulsor de la colaboración al permitir la complementariedad funcional, misma que se puede entender como un resultado de la incorporación de diferentes enfoques disciplinares y experiencias profesionales.

Estos elementos, en suma, fortalecieron el principal dispositivo de interés expresado por los actores entrevistados; la aspiración de ganar nuevos contactos y clientes en sus áreas de trabajo.

Así, se dio un rompimiento (por lo menos parcial) de la competencia, lo que facilitó la formación de una alianza. Para este segundo momento, el proyecto tomó la forma de una pequeña red (ver figura 1). Dicha red adopta la forma de un colectivo de toma de decisiones horizontal conformado por siete personas con distintas especialidades dentro del campo de la gestión de MiPyMES.

Figura 1. Emprendimiento inicial



Fuente: elaboración propia.

Momento tres: formalización del proyecto como red de colaboración (inscripción)

Este momento se dio durante el mes de marzo de 2020, tiempo para el que la RCS siguió con la tarea de definir por un lado la estrategia general y visión que se planteaba seguir y, por otro lado, una serie de roles, responsabilidades, aportaciones y beneficios de cada actor participante, lo que en términos de Tatnall y Burgess (2002) se ha definido como *programa de negociaciones*, esto a través de las ya mencionadas asambleas de trabajo.

De acuerdo con lo expresado por los propios actores, los mayores retos que se presentaron en este momento fueron, por una parte, la comunicación y gestión del proyecto y, por la otra, el poder llegar a acuerdos en la visión y objetivos:

Uno de los mayores retos fue lograr acuerdos y establecer objetivos comunes, lo cual resultó en divergencias que no fueron declaradas inicialmente, pero surgieron posteriormente. Aunque al principio parecía que estábamos de acuerdo en muchos aspectos, con el tiempo surgieron ciertas problemáticas (Actor 2, comunicación personal, 28 de marzo de 2023).

Sin embargo, las actividades continuaron y derivaron en la formalización del colectivo a través un acta constitutiva en la que se concretó el proyecto a través de la figura de Fundación. Así, la organización quedaría constituida bajo el nombre de Fundación Lares.

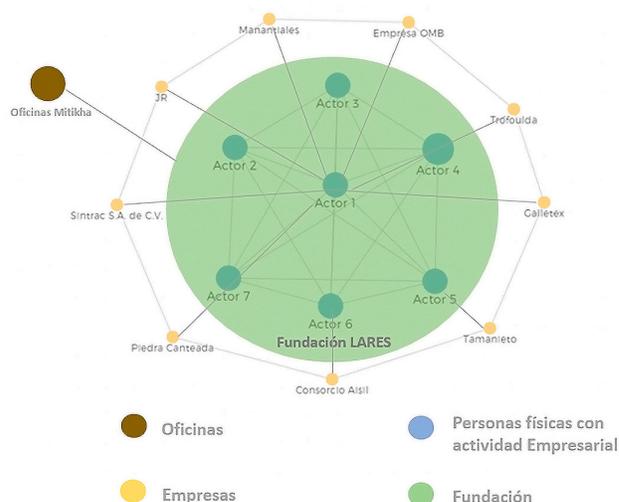
Paralelamente, se inició la implementación de las ruedas de negocios en un edificio innovador que destacaba como uno de los más importantes en México en ese momento. Así, este espacio fue uno de los factores que motivaron la participación de los asistentes, por lo que la locación fue considerada como un actor no humano que jugó un papel importante en la composición de la red.

En cuanto a la promoción de la rueda de negocios, si bien se hizo el desarrollo de publicidad digital a través de redes sociales, principalmente Facebook, fue la invitación directa de cada socio a propietarios de empresas conocidas lo que facilitó su participación. En donde, dicha apertura a la participación puede explicarse a través de elementos como la confianza, respeto y amistad mutua entre estos actores, elementos que, de acuerdo con Kale

et al. (2000) configuran su capital social, lo que representaría un elemento clave para este tercer momento.

Así, durante esta primera rueda de negocios se contó con la adhesión de 9 empresas reconfigurando la estructura de la red (figura 2):

Figura 2. Formalización del emprendimiento



Fuente: elaboración propia.

Momento cuatro: crecimiento de la red (movilización)

Este momento se da de abril de 2020 a marzo de 2021, tiempo en el que la planeación inicial contemplaba realizar ruedas de negocio periódicas, sin embargo, dos sucesos importantes alteraron el plan.

Por un lado, debido a la pandemia de COVID-19, se tuvieron que trasladar las ruedas de negocios presenciales a un formato virtual, lo que si bien limitaba el contacto cara a cara, también reducía costos y facilitaba la participación al eliminar la necesidad de desplazamientos. Esto generó un aumento en el interés de participación. Así, la plataforma Zoom fue crucial en este proceso y se considera un actor no humano que facilitó el crecimiento de la red.

Además de ello, otro factor que se percibió como importante para la participación en las ruedas de negocios virtuales, fue la sensación de inminente crisis económica derivada de la paralización de las actividades económi-

cas por la pandemia de COVID-19. En este sentido, la pandemia fungió como un catalizador para la solidaridad. Este hecho es colocado como otro actor no humano que influyó en el crecimiento de la red.

El segundo hecho que alteró el crecimiento de la red es que, para este momento, las soluciones propuestas por al RCS habían ganado una mayor aceptación y atención de otros actores, lo cual en términos de Callon (1984) se entiende como el proceso de *atracción de nuevos actores*. Algunos de ellos fueron una Asociación Religiosa y una Fundación, ambas lideradas por el actor clave ocho, que para ese tiempo contaban con la participación de cerca de 5 mil personas, muchas de ellas con negocios o actividades empresariales. De tal forma que se logró concretar una alianza estratégica y adherir a estas organizaciones a la Fundación Lares.

El aumento en la participación requirió pasar de una rueda de negocios mensual a una semanal, lo que evidenció un crecimiento de la red. Sin embargo, esto también planteó desafíos que afectaban la efectiva articulación entre todos sus miembros.

Así, una de las estrategias que se implementó para asegurar la unión de los miembros, fue el diseño de una plataforma digital, la cual brindaba acceso a la información de contacto y los productos o servicios de todos los participantes de las ruedas de negocios.

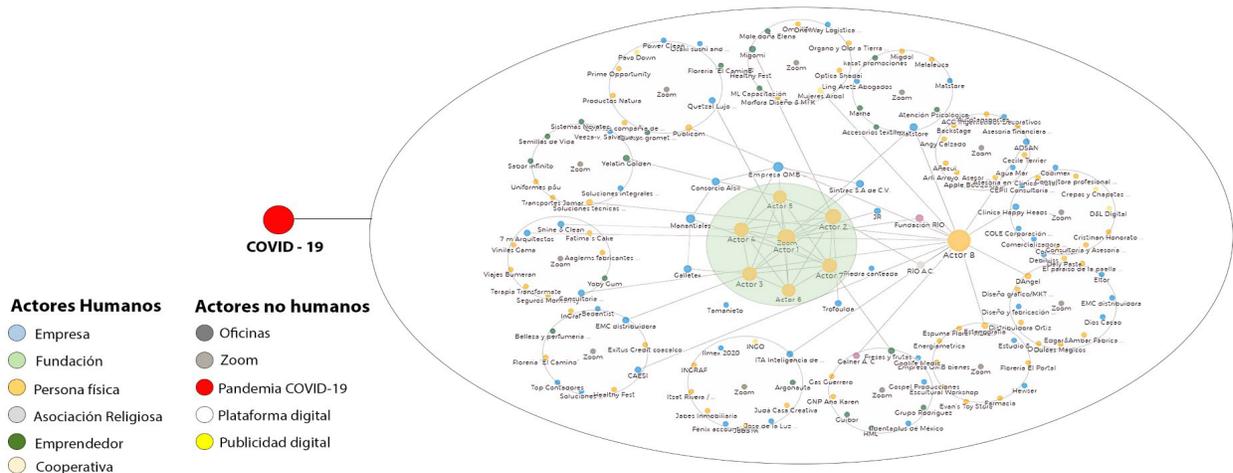
Tras tres meses de tener ruedas de negocios semanales, la red alcanzó una composición de 187 miembros (figura 3):

La figura anterior muestra los distintos actores humanos y no humanos participantes en las ruedas de negocios. Con respecto a los actores humanos destaca la participación de diversas figuras empresariales u organizacionales, representadas por empresas, fundaciones, cooperativas y emprendedores. Por su parte, cada rueda de negocios se vio influida por la participación de actores no humanos de manera constante, tales como la plataforma de Zoom y la publicidad digital. Las 12 ruedas de negocios se encuentran inmersas en un círculo general de color transparente, mismo que hace referencia a la plataforma digital donde cada uno de los participantes se encontraba adherido, de esta manera, cada uno de los participantes podía tener contacto no solo con los asistentes de su rueda de negocios, sino también con los 187 miembros de la red en el momento en que así lo deseara. Por su parte, este círculo general se vio influenciado por el actor no humano correspondiente a la pandemia por COVID-19.

Después resalta la participación del actor clave ocho y sus dos organizaciones: Fundación RIO y RIO A.R. quien, en su papel de mediador, asociado a otros elementos como la confianza y buena reputación, pudo realizar una importante movilización de nuevos actores a la red de colaboración.

Asimismo, se detectó que otro de los elementos que tuvo gran injerencia en la movilización de la red para este cuarto momento, fue la existencia de un sistema

Figura 3. Crecimiento de la red



Fuente: elaboración propia.

valores, normas y creencias compartidas por parte de los miembros de las mencionadas organizaciones, los cuales al ser influidos por diversas enseñanzas religiosas encontraban en la cooperación y ayuda mutua no solo un medio para mejorar sus condiciones económicas, sino también, una forma de actuar que se alineaba con sus ideologías y creencias.

Momento cinco: retos en la gestión, desestabilización y declive de la red de colaboración

Ante el rápido crecimiento de la red y en paralelo a los momentos anteriores, es decir, de octubre de 2019 a abril de 2021, se fueron presentando diversos retos y controversias:

Retos y controversias operativas (en la gestión de la red)

- 1) *Heterogeneidad de actores.* Una limitación importante fue la falta de segmentación de actores en las ruedas de negocios, lo que provocaba la coincidencia de participantes con intereses y recursos muy diferentes. Por ejemplo, emprendimientos recientes en proceso de creación y empresas ya consolidadas de gran tamaño, situación que dificultó la generación de posibles vinculaciones entre ellas, más aún, llevando a lo que Bianchi, Flache y Squazzoni (2020) denominaron como redes de colaboración centralizadas, en donde los actores con más recursos tienden a ocupar las posiciones centrales en la colaboración, segregando a los actores con menos recursos.
- 2) *Falta de un perfilamiento solidario.* Si bien se contó con un número importante de empresas y personas adheridas al proyecto, un elemento que se detectó es que muchos de ellos ingresaron con objetivos meramente económicos, cuestión que debilitó el funcionamiento de la red:
- 3) Si la red se llena de personas centradas únicamente en obtener beneficios económicos en lugar de compartir, se convierte en una red pretenciosa y débil (Actor 3, comunicación personal, 26 de marzo de 2023).
- 4) *Reputación y confiabilidad.* Otro de los factores que afectó el funcionamiento de la red, fue el surgimiento de conflictos entre los miembros, los cuales, si bien fueron limitados, la expansión de rumores en cuanto a los conflictos mermó la confiabilidad de algunos miembros para poder colaborar. Por otro lado, la gran carga de trabajo que representó la realización de diagnósticos empresariales generó una inconformidad generalizada en las empresas a las cuales todavía no se les aplicaba dicha herramienta, descuidando el seguimiento a las necesidades de cada rueda de negocios.
- 5) Estos factores en su conjunto afectaron la reputación y confiabilidad de la red, un elemento que de acuerdo con Horak (2022) figura como un elemento social no sustituible para la generación de cohesión social.
- 6) *Falta de mecanismos de integración más efectivos.* A pesar del esfuerzo por integrar a todos los miembros mediante una plataforma digital, se percibió que esta herramienta no satisfacía todas las necesidades de integración. Se reconoció la necesidad de implementar mecanismos adicionales para apoyar esta tarea.
- 7) *Fallos en plataforma digital.* Estos fallos se resumen en una mayor compatibilidad de la interfaz con el usuario y contraseñas de acceso más reducidas o con opción a ser modificadas por el propio usuario.
- 8) *Retos y controversias internas* (en el equipo interno).
- 9) *Disminución de interés.* La falta de ganancias y un desequilibrio percibido entre el tiempo y trabajo aportado fue un factor clave que desencadenó el desinterés en las actividades, llevando a varios de los actores a lo que Callon (1984) denomina como la *traición*, momento en el cual, los acuerdos iniciales son impugnados. Además de esto, se observó una falta de paciencia para el cumplimiento de los objetivos de la red:
- 10) El principal desafío fue mantener la paciencia y la constancia frente al crecimiento gradual. La dificultad radicó en resistir la tentación de expandirse demasiado rápido mientras la red aún estaba en desarrollo (Actor 1, comunicación personal, 25 de marzo de 2023).
- 11) *Desacuerdos entre socios.* A pesar de los logros y esfuerzos colaborativos previos, fueron los conflictos

internos surgidos durante la propia colaboración el principal motivo de declive de la red. Al respecto, cuestiones como el incumplimiento de obligaciones, manejo deficiente de emociones, retrasos en entregas, discrepancias en alianzas estratégicas, visiones organizacionales divergentes y la falta de un liderazgo unificador, fueron factores que contribuyeron al declive de la red.

Creo que hizo falta un liderazgo más unificador, porque al tener la misma carga de poder, empezaron a surgir ciertos votos de poder, y cada uno quería imponer a su estilo algo de la visión. Al final se fue dividiendo la visión y el trabajo en equipo (Actor 2, comunicación personal, 28 de marzo de 2023).

En suma, las cuestiones de desacuerdo derivaron en la desintegración de la red, un proceso que duró cerca de tres meses, tiempo durante el cual se descuidó en gran medida el impulso y seguimiento previos.

Tras un largo periodo de conflicto, la organización se redujo a tres integrantes. Varios de los activos con los que contaba la red fueron divididos; la plataforma digital

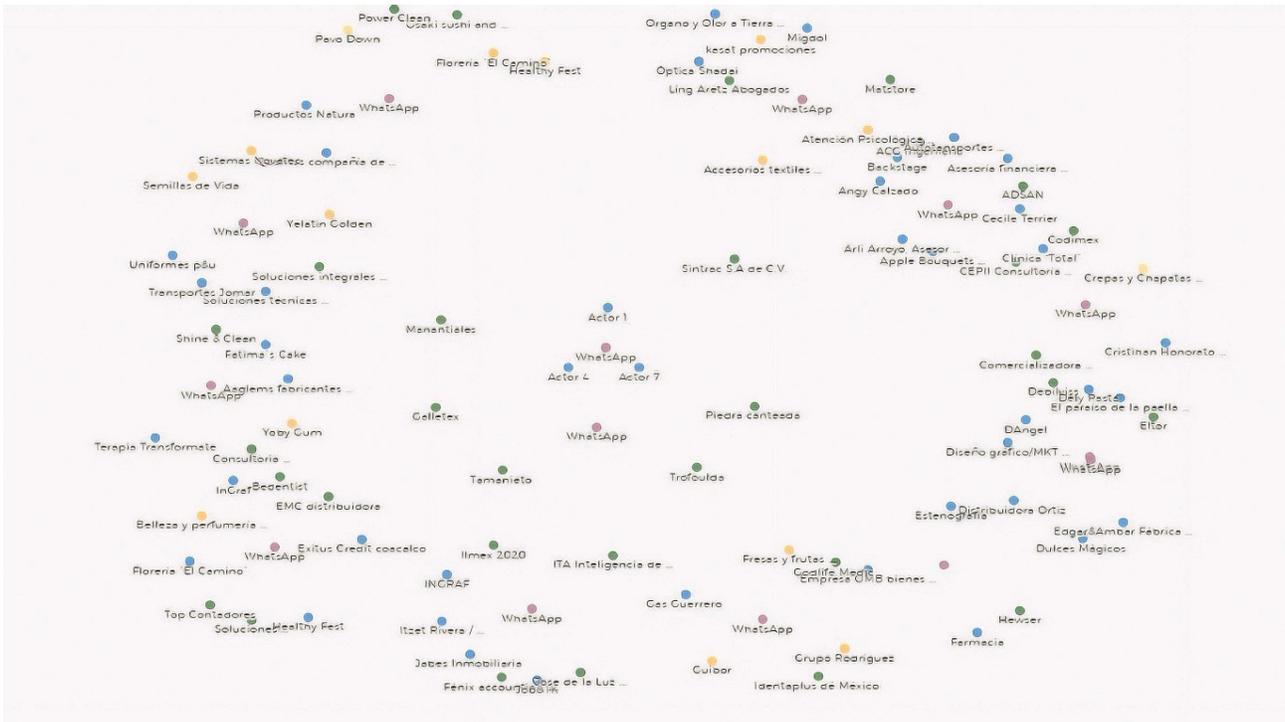
dejó de ser utilizada y, por tanto, relevante. Asimismo, para ese entonces la relación con los principales aliados también se había debilitado.

Así, sumando cada uno de los hechos descritos en esta sección, y ante el gran desgaste emocional que representó todo este proceso, los socios restantes decidieron poner un periodo de pausa en las actividades de la red.

La forma que tomó el grupo de actores en la red se presenta a continuación (figura 4):

Al respecto de la figura anterior, se destacan los siguientes elementos: la mayoría de los actores tanto humanos como no humanos siguen existiendo, pero con una capacidad de agencia distinta a la que tenían durante el proceso de creación y desarrollo de la red. En este sentido, es la débil o nula relación entre los mismos lo que sustenta la ausencia de las líneas relacionales, por lo que a pocas interacciones los actores participantes de la red se movilizan de manera distinta que cuando existía el elemento de articulación. Ante este hecho, la noción de red queda ausente y se logran observar actores con capacidad de agencia disminuida, interacciones bajas o nulas y, por lo tanto, los actores no humanos también se trasladan a otros escenarios de agencia.

Figura 4. Desestabilización y declive de la red



Fuente: elaboración propia.

DISCUSIÓN

Son diversos los hallazgos y aprendizajes que se desprenden de esta experiencia en torno a las RCS. El primero de ellos tiene que ver con el uso de la TAR como una herramienta teórica metodológica de gran utilidad para poder analizar, describir y explicar las asociaciones, rupturas, tensiones y diferencias entre los elementos heterogéneos que constituyen una red (De Oliveira, 2001).

En este sentido, las siguientes afirmaciones captan de manera puntual la utilidad de la TAR en dicho proceso.

- 1) Para identificar un problema en torno al cual tejer una red de colaboración.
- 2) Para explicar los dispositivos de interés y mecanismos de enrolamiento de cada actor.
- 3) Para describir cómo se definieron los diversos roles.
- 4) Para describir los dispositivos de inscripción que formalizaron las asociaciones.
- 5) Para identificar las fuentes de tensiones y conflictos que desestabilizaron la red.
- 6) Para identificar los retos a trascender en este tipo de organizaciones.
- 7) Para explicar el rol clave de los actores tanto humanos como no humanos y cómo estos influyeron tanto en el crecimiento y declive de la red.

Se destacan las siguientes discusiones en torno a los últimos puntos.

Rol clave de actores no humanos

Rol del COVID-19

Resalta el papel crucial de este actor en la etapa de crecimiento de la red (movilización), al ser un habilitador para que los participantes se abrieran a la colaboración. Este hecho coincide con Razeto (1994), quien argumenta que muchas experiencias colaborativas a nivel mundial han surgido en situaciones de crisis, donde la población se une para crear soluciones colectivas a problemas difíciles de abordar individualmente.

Una visión que concuerda con Maccallum *et al.*, (2009) quien muestra cómo los mecanismos de crisis y recupe-

ración provocan y aceleran elementos como la innovación social y estrategias colaborativas.

Rol de las tics (Tecnologías de la información y la comunicación)

Un segundo actor no humano crucial para el crecimiento de la red (etapa de movilización) fue el uso de plataformas digitales, como Zoom y la plataforma digital interna, que agilizaron enormemente las dinámicas de integración y administración de la red. Debido a las condiciones coyunturales bajo las que se llevaron a cabo las actividades, esta herramienta mediadora se convirtió en un actor clave dentro de las actividades de la red.

Rol de la fe y la religión

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina [CEPAL] (2007) en toda construcción de proyecto en red es necesaria la búsqueda de elementos habilitadores de la cohesión social, toda vez que la misma permite generar un cierto grado de consenso sobre la percepción de pertenencia a un proyecto o situación común.

En este sentido, y de acuerdo con el caso estudiado, se evidenció como la fe y la religión compartida fungieron como elementos habilitadores de la cohesión social, toda vez que ayudaron en la generación de confianza para las negociaciones que se hacían entre los miembros. Al mismo tiempo, permitieron generar una adopción del modelo de RCS, el cual se alineaba en gran medida a los ideales y creencias compartidos.

Este hallazgo concuerda por un lado con estudios como los de Baggethun *et al.* (2012) y Berkes, Colding y Folk (2000) los cuales revelan que los sistemas de creencias locales, por ejemplo la fe, la religión y la espiritualidad, actúan como importantes catalizadores de la cohesión social, esto al facilitar respuestas colectivas ante escenarios complejos. Y, por otro lado, con trabajos como los de Hidalgo, Monticelli y Vargas (2021) quienes muestran que la existencia de elementos como normas, creencias y valores compartidos dentro de un grupo, hacen posible la cooperación de los actores.

Rol clave de actores humanos

Rol del emprendedor social

El emprendedor social (actor clave uno) fue crucial en todo el proceso de emprendimiento descrito, dado su impacto en cada etapa del proceso de traducción.

Así, en un primer momento, resalta el rol que tuvo dicho actor para, identificar a los actores clave, definir la problemática en común, desarrollar el Punto de Paso Obligatorio (PPO) y convocar a partir del reconocimiento de los beneficios, su contribución radicó en concretar las alianzas estratégicas con la Asociación Religiosa y Fundación RIO, ampliando así la aceptación del modelo, así como su participación en la definición de los mecanismos de inscripción y su impulso constante hacia las actividades de integración con los miembros de la red.

Sin embargo, también resalta el papel y postura asumida por el emprendedor social ante el surgimiento de tensiones, el cual, ante una incapacidad de respuesta hacia muchos de los hechos conflictivos, vio mermada su capacidad de actuar, influyendo así de manera importante en la paralización de las actividades. Al respecto, estudios como el de Rúa *et al.*, (2018) han venido expresando la importancia de explorar más a profundidad tanto los tipos de liderazgos como las habilidades necesarias en estos de cara a mejorar el funcionamiento de las RCS.

Rol del Intermediador o mediador

En términos de la TAR los mediadores o intermediarios son caracterizados como aquellos medios para reproducir lo social, es decir, cualquier cosa o persona que vincula a los actores entre sí (Callon, 2001). En este sentido, el actor ocho (presidente de Fundación RIO y RIO A.R.) es presentado como un actor relevante en las tareas de intermediación del proyecto, toda vez que él mismo permitió generar una importante movilización de nuevos actores a la red. En donde, de acuerdo con este caso, la relevante tarea de intermediación llevada a cabo por este actor, fue una actividad que se vio influenciada por elementos como la reputación y la existencia de ciertas habilidades blandas, tales como un marcado liderazgo transformacional, elementos que de acuerdo con la lite-

ratura figuran como clave para fomentar la movilización de grupos y generar cohesión social.

Al respecto, en el contexto de estudio de las redes informales, trabajos como los de Horak (2022) muestran como el prestigio o reputación de los actores dentro de este tipo de agrupaciones desempeña un importante papel mediador para la generación de cohesión social, toda vez que dicho elemento se encuentra directamente asociado a la seguridad de que los actores no incurrirán en actos oportunistas (Kale *et al.*, 2000).

Por su parte, trabajos como los de Bass (1998) muestran como un liderazgo transformacional, el cual está asociado a la capacidad de inspirar e impulsar la transformación a través del cambio en las expectativas, percepciones y motivaciones de los actores, resulta un factor relevante para la movilización de grupos.

Aprendizajes en el operar de la Red de Colaboración Solidaria (RCS)

Segmentación de actores

Considerando que el objetivo fundamental del modelo de RCS es la articulación productiva de diversos actores, un aspecto catalogado como relevante en esta experiencia, es la importancia en la segmentación de actores para la promoción de vinculaciones más efectivas.

Al respecto, si bien de acuerdo con la literatura sobre gestión empresarial, la heterogeneidad de recursos entre los actores dentro de una red de colaboración figura como un factor fundamental para la efectiva cooperación entre los mismos, esto al permitir la complementariedad funcional (Mizruchi, 2004), un hecho que se corroboró en la presente investigación con la efectiva articulación de los actores clave del emprendimiento explorado en el momento dos (el de interés), también es un hecho que esta heterogeneidad constituyó un reto para la efectiva articulación de los actores participantes en las ruedas de negocios, ya que existían ocasiones en donde coincidían actores con intereses y recursos muy distintos. Por ejemplo, emprendimientos recientes en proceso de creación y empresas ya consolidadas de gran tamaño, situación que dificultó la generación de posibles vinculaciones entre ellas.

Así, un elemento diferenciador que se puede identificar en ambos ejemplos dentro de este caso de estudio es que la heterogeneidad de recursos tiene un efecto positivo cuando se habla de actores del mismo tamaño, mientras que cuando los actores difieren de manera importante en cuanto a sus tamaños, esta complementariedad puede tener un efecto negativo. Esta afirmación refuerza lo expuesto por Bianchi, Flache y Squazzoni (2020) quienes argumentan que la heterogeneidad de recursos tiene un efecto de doble filo en la formación de relaciones de apoyo social.

Además, se sugiere en concordancia con los planteamientos teóricos de la TAR, que la alineación de intereses entre los miembros de una red es uno de los elementos fundamentales para la estabilidad de la misma (Law, 1992). Así, una adecuada segmentación de actores para las reuniones de integración ya sea por industrias o tamaños, puede ayudar en la alineación de sus intereses.

Mecanismos para la trata de conflictos

Al estar constituida por actores en su mayoría humanos, una RCS debe de prever desde sus fases iniciales que existirán conflictos, mismos que de acuerdo con Doz (1996) son inherentes a las alianzas y asociaciones debido a elementos como el oportunismo de los implicados y a la divergencia de objetivos. Así, contar con protocolos para el manejo de conflictos antes de que ocurran es crucial para la estabilidad de la red, una perspectiva respaldada por Kale *et al.* (2000), quienes destacan que el uso de mecanismos explícitos facilita la gestión de estas dificultades.

Reclutamiento con perfil solidario

Una actividad que de igual manera se identificó como clave en materia de prevención de conflictos y por lo tanto para la estabilidad de la red en el tiempo, es la referente a los procesos de incorporación de nuevos actores. Al respecto, se menciona que una RCS debe de poner especial énfasis en la búsqueda de actores con perfil solidario, toda vez que como mencionan Kale *et al.*, (2000) las diferencias interculturales suelen ser

otro de los factores detonantes de conflictos dentro de las alianzas.

Renovación constante de dispositivos de interés

¿Qué hacer cuando no se están cumpliendo los objetivos planeados y se ve afectado el interés de los actores? Dada la experiencia estudiada, la renovación constante de dispositivos de interés se vuelve uno de los mayores retos dentro de las RCS, una tarea que en primera instancia recae sobre el liderazgo de la red, es decir, los actores clave.

Mecanismos de integración efectivos

Finalmente, se hace referencia a la necesidad de contar con mecanismos de integración que promuevan de manera efectiva la generación de relaciones más sólidas y de confianza en las RCS. En este sentido, conceptos como el de capital social (Kale *et al.*, 2000), y el de cohesión social (Cepal, 2007), pueden aportar soluciones y contribuir en la materia. Sin duda, el impulso constante por parte de los actores clave para la generación de dichos mecanismos, se vuelve fundamental.

CONCLUSIONES

Dada la reciente relevancia que han adquirido los modelos en red, uno de ellos las RCS, el presente trabajo muestra evidencia de las problemáticas que se pueden suscitar en distintos momentos, lo que a su vez permite reflexionar sobre los elementos que favorecen la viabilidad y sostenibilidad a una red de actores con características tan particulares como las RCS. En este contexto la TAR, específicamente a través del proceso de traducción, permitió integrar nuevos conceptos para explicar las etapas por las que las RCS suelen pasar.

Los hallazgos principales resaltan el papel fundamental de los actores humanos y no humanos en el desarrollo y declive de la red, donde se destacan los siguientes:

Actores no humanos

- 1) COVID-19: como modificador de las interacciones entre los miembros de la red y como catalizador para la colaboración, provocó diversas situaciones de adaptabilidad que permitieron, junto con otros actores, que la red creciera de manera importante.
- 2) Tecnologías de información y comunicación: actuaron como facilitadores para la integración ya que posibilitaron la comunicación y coordinación en un contexto donde el aislamiento físico limitaba las interacciones presenciales.
- 3) La fe y la religión: como actores que habilitaron la cohesión social del grupo y permitieron alinear los valores en los momentos de planeación formalización y crecimiento de la red.
- 4) Estos actores no humanos participaron de diversas maneras en las etapas de crecimiento y declive de la red.

Actores humanos

- 1) Emprendedor social: actor importante para definir la problemática, identificar a los actores clave y enrolarlos en la estrategia definida, sin embargo, también resalta la importancia de la existencia de habilidades blandas como liderazgo, inteligencia emocional y comunicación persuasiva en este tipo de actores, ya que su ausencia o débil presencia puede influir de manera significativa en la desestabilización de la red.
- 2) Mediadores o intermediarios: el rol de intermediación reflejado en este caso a través del actor clave ocho (Presidente de Fundación RIO y la Asociación Religiosa) da cuenta, en sintonía con Latour (2008), sobre el papel clave e importancia de este rol para movilizar la red. Asimismo, da cuenta de algunas de las capacidades y cualidades con las que debe contar para lograr su cometido, destacando un liderazgo transformacional y buena reputación.

En el operar de la RCS se destacó la importancia de la segmentación de actores y el reclutamiento con perfil solidario, elementos que en términos de la TAR implican

la alineación de intereses entre los miembros de una red (Law, 1992).

Se evidenció la necesidad de contar con mecanismos explícitos para el tratamiento de conflictos, mecanismos de integración efectivos y estrategias para la renovación constante de dispositivos de interés, como herramientas que permiten, por una parte, estabilizar una red, y por otra, generar una mayor movilización. En este sentido, los conceptos de capital social (Bueno *et al.*, 2011) y cohesión social (CEPAL, 2007), pueden integrarse en futuros trabajos con la finalidad de contribuir con las necesidades anteriormente planteadas.

Los mecanismos para la generación de relaciones de colaboración efectivas se fundaron en la confianza y en la existencia de valores compartidos que se reforzaron con los actores no humanos, sin embargo, a partir del aumento de la heterogeneidad y complejidad de la red las interacciones necesarias para afianzar la confianza se sustituyeron gradualmente por el control y la centralización de las interrelaciones de la red, promovidos por el interés de privilegiar el desempeño económico sobre el colectivo.

Finalmente, si bien los hallazgos y resultados obtenidos son relevantes para el caso de estudio en cuestión, estos deben de ser tratados con prudencia ya que los resultados de la investigación no son replicables en todas las circunstancias. Los factores contextuales, las variaciones naturales y las condiciones cambiantes pueden influir en la replicación de los resultados en diferentes entornos y momentos.

No obstante, el planteamiento metodológico, el tratamiento de la información y la categorización pueden dar luz para generar una mayor comprensión sobre las acciones, tensiones y conflictos que pueden surgir en el operar de una RCS. También se destaca que el lente metodológico y analítico que dota la TAR, permite reconocer nuevas facetas y situaciones que ayudan a explicar los procesos de surgimiento, desarrollo, auge y declive de este tipo de redes.

REFERENCIAS

Arcos, A., y Morandeira, J. (2020). Ecosistemas locales de economía social y solidaria en la comunidad autónoma vasca. Una aproximación desde las

- entidades. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica RIESISE*, 3, 37-59. <http://dx.doi.org/10.33776/riesise.v3i0.4544>
- Arrillaga, P., y Etxezarreta, E. (2022). Mercados sociales e intercooperación en la Economía Social y Solidaria como vía para recuperar soberanías: el caso del Mercado Social de Euskadi. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 105, 263-288. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.105.18976
- Atlas.ti (23.0.6.0) [Software]. (2023). Recuperado de <https://atlasti.com/es>
- Baggethun, E., García, V., Olsson, P., y Montes, C. (2012). Traditional ecological knowledge and community resilience to environmental extremes: A case study in Doñana, SW Spain. *Global Environmental Change*, 22, 640-650. DOI: 10.1016/j.gloenvcha.2012.02.005
- Baraldi, E., Havenvid, M., Linné, Å., y Öberg, C. (2019). Start-ups and networks: Interactive perspectives and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, 80, 58-67. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.02.002>
- Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. Nueva Jersey: Rutgers University Press.
- Barinaga, E. (2017). Tinkering with Space: The Organizational Practices of a Nascent Social Venture. *Organization Studies*, 38(7), 937-958. <https://doi.org/10.1177/0170840616670434>
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Becerril, H., López, R., y Guzmán, A. (2020). Planeación colaborativa para gestionar recursos hídricos: una propuesta metodológica basada en la teoría del actor-red. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 22, 1-17. DOI: 10.22201/enesl.20078064e.2020.22.76412 e22.76412
- Berkes, F., Colding, J., y Folke, C. (2000). Rediscovery of traditional ecological knowledge as adaptive management. *Traditional Ecological Knowledge*, 10 (5), 1251-1262. [https://doi.org/10.1890/1051-0761\(2000\)010%5B1251:ROTEKA%5D2.0.CO;2](https://doi.org/10.1890/1051-0761(2000)010%5B1251:ROTEKA%5D2.0.CO;2)
- Bianchi, F., Flache, A., y Squazzoni, F. (2020). Solidarity in collaboration networks when everyone competes for the strongest partner: a stochastic actor-based simulation model. *Journal of Mathematical Sociology*, 44, 249-266. <https://doi.org/10.1080/0022250X.2019.1704284>
- Braun, V., y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. <https://psychology.ukzn.ac.za/?mdocs-file=1176>
- Bueno, E. (Coord), Real, H., Fernández, P., Longo, M., Merino, C., Murcia, C., y Salmador, P. (2011). *Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Callon, M. (1984). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. *Power Action and Belief a New Sociology of Knowledge*, 32, 196-233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1984.tb00113.x>
- Callon, M. (2001). Redes tecno-económicas e irreversibilidad. *Redes*, 8 (17), 85-126.
- Casadevante, J. (2013). Experimentar otras economías. Una panorámica de las prácticas alternativas de consumo. *Cambiar en tiempos de crisis: Consumo y estilos de vida*, 121, 169-182.
- Clercq, D., y Sapienza, H. J. (2006). Effects of relational capital and commitment on venture capitalists' perception of portfolio company performance. *Journal of Business Venturing*, 21, 326-347. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.007>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2007). *Cohesión social: inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11362/2812>
- Correa, G. (2012, mayo). El concepto de mediación técnica en Bruno Latour. Una aproximación a la teoría del actor-red. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 2 (1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475847407004>
- Crespo, B., y Sabín, F. (2014). Los mercados sociales. La economía solidaria en acción transformadora. *Documentación social. Revista de estudios Sociales y sociología aplicada*, 174, 95-116. <https://www.caritas.es/producto/innovacion-social/>
- De Oliveira, M. (2001). A ciência em ação: seguindo Bruno Latour. *Livros y Redes* 8 (1), 265-272. <https://doi.org/10.1590/S0104-59702001000200012>
- Dorantes, P., Rivera, G., y Espinosa, M. (2021). El desarrollo del turismo de luciérnagas desde la Teoría Actor-Red. *Regiones y Desarrollo Sustentable*,

- 40, 110-146. <http://coltlax.edu.mx/openj/index.php/ReyDS/article/view/147%0Ahttp://coltlax.edu.mx/openj/index.php/ReyDS/article/download/147/pdf%0Ahttps://lens.org/023-447-628-788-194>
- Doz, Y. (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? *Strategic Management Journal*, 17, 55-83. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250171006>
- Fayolle, A., Jack, S. L., Lamine, W., y Chabaud, D. (Ed.). (2016). *Entrepreneurial Process and Social Networks: A Dynamic Perspective*. París: Edward Elgar.
- Ferratti, G., Sacamo, M., y Candido, S. (2021). Controversies in an information technology startup: A critical actor-network analysis of the entrepreneurial process. *Technology in Society*, 66, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101623>
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510. <http://www.jstor.org/stable/2780199>
- Håkansson, H., y Snehota, I. (Ed.). (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. Londres: Routledge.
- Hidalgo, G., Monticelli, J. M., y Vargas Bortolaso, I. (2021). Social Capital as a Driver of Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4-37. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1951819>
- Hoang, H., y Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship A critical review. *Journal of Business Venturing* 18, 165-187. DOI: 10.1016/S0883-9026(02)00081-2
- Horak, S. (2022). Informal Networks: Concepts, Constructs, Emerging Theories. *Informal Networks in International Business*. 3-22. <https://doi.org/10.1108/978-1-83982-878-220221002>
- Kale, P., Singh, H., y Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Networks*, 21 (3), 217-237.
- Korsgaard, S. (2011). Entrepreneurship as translation: Understanding entrepreneurial opportunities through actor-network theory. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23, 661-680. DOI: 10.1080/08985626.2010.546432
- Latour, B. (2008). *Reensamblar lo social: una introducción a la teoría del actor-red*. (G. Zadunaisky, trad.). Buenos Aires: Manantial. (Trabajo original publicado en 2005).
- Law, J. (1992). Notes on the Theory of the Actor Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity. *Systems Practice*, 5(1), 379-393. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/BF01059830>
- Maccallum, D., Moulaert, F., Hillier, J., y Haddock, S. V. (2009). Introduction. En M. Diana, M. Frank, H. Jean, y H. Serena, *Social Innovation and Territorial Development* (pp. 1-11). Londres: Ashgate Publishing Limited.
- Mance, E. (2006). *La revolución de las redes*. (J. F. Ramírez, L. R. Vásquez, y C. B. Luengas, Trad.). México: Vozes. (Trabajo original publicado en 2001).
- Mance, E. (2007). *Redes de Colaboración Solidarias. Aspectos económicos y filosóficos: complejidad y liberación*. (A. G. Godinez, Trad.). México: Universidad Nacional Autónoma de México. (Trabajo original publicado en 2007).
- Méndez, R. (2015). Redes de colaboración y economía alternativa para la resiliencia urbana: una agenda de investigación. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, 20, 1-24. <https://revistes.ub.edu/index.php/b3w/article/view/26128>
- Mizruchi, M. S. (2004). Berle and Means revisited: The governance and power of large U.S. corporations. *Theory and Society*, 33, 579-617. <https://doi.org/10.1023/B:RYSO.000004575793910.ed>
- Nahapiet, J., y Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. 23, 242-266. <http://www.jstor.org/stable/259373>
- ONODO (2015) [Software]. (2023). Recuperado de <https://onodo.org/>
- Razeto, L. (1994). *Fundamentos de una teoría económica comprensiva* (2da. edición). Santiago de Chile: PET.
- Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria [REAS]. (2022). *Reas*. Recuperado de <https://reas.red/>
- Rivera, G., Cox, A., y Flores, R. (2012). A human resources project implementation An actor-network theory perspective. *Contaduría y Administración*, 57, 9-39. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2012.396>

- Rúa, S., Monrroy, V., Jiménez, H., Peñuela, J., Pérez, P., Calderón, A., y Arenas, C. (2016). *Integración económica solidaria en territorio. Aportes a la construcción de modelos y metodologías*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Rúa, S., Monrroy, V., Jimenez, H., Peñuela, J., Pérez, P., Calderón, A., y Arenas, C. (2018). *Modelos de integración económica solidaria teoría y acción*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Sarker, S., Sarker, S., y Sidorova, A. (2006). Understanding business process change failure: An actor-network perspective. *Journal of Management Information Systems*, 23(1), 51-86. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222230102>
- Tatnall, A., y Burgess, S. (June, 2002). Using Actor-Network Theory to Research the Implementation of a B-B Portal for Regional SMEs in Melbourne Australia. En P. Swatman (Presidencia), 15th. Bled Electronic Commerce Conference eReality: Constructing the eEconomy. Conferencia dirigida por Bled, Slovenia. [https://domino.fov.um.si/proceedings.nsf/0/3d1df2a6b3884d1ec1256e9f00389d8a/\\$FILE/tatnall.pdf](https://domino.fov.um.si/proceedings.nsf/0/3d1df2a6b3884d1ec1256e9f00389d8a/$FILE/tatnall.pdf)
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), 35-67. <https://doi.org/10.2307/2393808>
- Wang, C. (2014). How relational capital mediates the effect of corporate reputation on competitive advantage: Evidence from Taiwan high-tech industry. *Technological Forecasting & Social Change*, 82, 167-176. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.06.009>

NOTAS DE AUTOR

^a Maestro en ciencias en estudios interdisciplinarios para pequeñas y medianas empresas por la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA) del Instituto Politécnico Nacional (IPN). Es alumno de cuarto semestre del Doctorado en Gestión y Políticas de Innovación que se imparte en la UPIICSA del IPN. Sus líneas de investigación son en economía social, alternativas de comercialización y consumo en la economía social e innovación Social.

Correo electrónico: jesus.murillo.economista@outlook.com. Autor de correspondencia.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3146-7243>

Últimas publicaciones

Murillo, J. (2018). *Estrategias para el aprovechamiento de los recursos del Programa de Fomento a la Economía Social* (Tesis de maestría). Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México.

^b Doctor en estudios de la información por la universidad de Sheffield. Actualmente desempeña el puesto de profesor investigador en la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA) del Instituto Politécnico Nacional (IPN). Sus líneas de investigación son en las áreas de innovación social, administración del conocimiento, Practice theory y actor network theory. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Nivel 1. Correo electrónico: gibranrg@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2805-5524>

Últimas publicaciones

Cadena, A., y Rivera, G. (2022). La difusión de la cultura chinampera en niños de la Ciudad de México: impulsando una iniciativa de innovación social. *Estudios Sociales. Revista de alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 32 (60), 41-65. <https://doi.org/10.24836/esv32i60.1232>

Rivera G., Díaz-De León, D. y Rivera I. (2022). *Cooperativas CDMX. Su naturaleza y sus prácticas*. México: Publicaciones IPN.

Rivera, G. y Díaz, O. (2023). *Los datos abiertos de investigación en el Antropoceno*. México: Ecorfan.

^c Doctor en estudios organizacionales por la UAM Iztapalapa. Actualmente se desempeña como profesor investigador en la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas

(UPIICSA) del Instituto Politécnico Nacional (IPN). Sus líneas de investigación son en las áreas de estudios organizacionales, economía social y solidaria y tecnología en organizaciones. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Nivel 1. Correo electrónico: dcruzr@ipn.mx
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7825-798X>

Últimas publicaciones

- Cruz, D., Magallón, T., y Ramos, J. (2019). Gestión de la diversidad de saberes como reto para las empresas sociales: el caso de una cooperativa agroecológica de la Ciudad de México. *Revista Projectique*, 23, 11-26. DOI:10.3917/proj.023.0011
- Pacheco, G., Cruz, D., Rivera, I., y Acosta, E. (2018). Consideraciones críticas en torno a las metodologías de implementación de sistemas de información ERP. *Administración y Organizaciones*, 21 (41), 21-33. DOI: <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2018v21n41/Pacheco>
- Rivera, I., Salvador, D., y Félix, M. (2021). Diálogo de saberes como complejidad en la práctica investigativa: Experiencias desde la academia con actores de la Montaña de Guerrero. *Revista Projectique*, 30, 43-56. <https://www.cairn.info/revue-projectique-2021-3-page-43.htm>