

FOMENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL: INSTRUMENTOS FISCALES Y DE POLÍTICAS PÚBLICAS

**LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA
ECONOMÍA SOCIAL: ALIADOS PARA
UNA PROSPERIDAD INCLUSIVA**

COORDINADORES:

Rafael Chaves Ávila · Felipe Palau Ramí­ez
Belén Català Estada · Carlos Javier Correcher Mato

EDITA

**VLC
C24**

CIRIEC
españa

PATROCINA



**GENERALITAT
VALENCIANA**

Conselleria de Educaci3n, Cultura,
Universidades y Empleo

**PALAU
DELS**

**CORTS
VALENCIANES**



**ALIANÇA
MUNDIAL
SOSTENIBLE**



**OBJECTIUS
SOSTENIBLE**

FOMENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL: INSTRUMENTOS FISCALES Y DE POLÍTICAS PÚBLICAS

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA ECONOMÍA SOCIAL: ALIADOS PARA UNA PROSPERIDAD INCLUSIVA

COORDINADORES:

Rafael Chaves Ávila · Felipe Palau Ramírez
Belén Català Estada · Carlos Javier Correcher Mato

EDITA

VLC
C24

CIRIEC
España

PATROCINA



GENERALITAT
VALENCIANA

Conselleria de Educació, Cultura,
Universitats i Empreu

PALAU
DELS

CORTS
VALENCIANES

OBJECTIUS
SOSTENIBLES
ALIANÇA
MUNDIAL
SOSTENIBLE

IMAGEN DE PORTADA

Autor

Holger Uwe Schmitt

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:25.12.2021_in_Valencia_19.jpg

Licencia

Este archivo está disponible bajo la licencia Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International

https://es.wikipedia.org/wiki/Creative_Commons

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.en>

Edita

© CIRIEC-España, Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa

Avda. Los Naranjos · Facultad de Economía · Despacho 2p21 · 46022 Valencia

Tel.: 963 828 489 · Fax: 963 828 492

ciriec@uv.es - www.ciriec.es

Portada

Visualco Comunicación

www.visualco.com

Maqueta

Sergio Rubio Martínez

Impresión

LLORÉNS Servicios Gráficos-

ISBN

978-84-128082-1-6

Depósito Legal

V-714-2025

Impulsando la Economía Social: La alianza estratégica entre entidades de economía social y empresas tradicionales en el marco del programa de la Unión Europea, *Buy Social: B2B Market*

Gabriel Vela Micoulaud
Profesor Encargado
Universidad de Deusto

Resumen

Esta comunicación examina la importancia de las alianzas estratégicas entre entidades de economía social (EES) y empresas tradicionales en el marco del programa Buy Social: B2B Market de la Unión Europea. Utilizando un enfoque metodológico mixto que incluye revisiones bibliográficas, estudios de casos y análisis de políticas, el estudio investiga cómo estas colaboraciones pueden generar beneficios económicos y sociales significativos. Los resultados muestran que las EES, al asociarse con empresas tradicionales, pueden acceder a recursos y mercados anteriormente inaccesibles, mientras que las empresas tradicionales pueden mejorar su competitividad y reputación mediante la adopción de prácticas de responsabilidad social. Además, se identifican barreras y desafíos clave que deben ser superados para maximizar el potencial de estas alianzas.

Palabras clave: Economía Social, Empresas Tradicionales, EES, Plan de Acción Europeo para la Economía Social, Alianzas Empresariales, *Social Procurement*.

1. Introducción

A pesar de la falta de una definición oficial y acordada internacionalmente, el término “compra social”, conocido en inglés como “*social procurement*”, generalmente se refiere a la adquisición de bienes, servicios y obras por parte de actores públicos y privados con el objetivo de crear valor social (LePage, 2014; Mupanemunda, 2019;

Barraket y Weissman 2009). Este concepto va más allá de la compra responsable, que busca prevenir o mitigar impactos sociales adversos durante la ejecución del contrato. Surgieron iniciativas de compra pública “socialmente responsable”, “ética” o “justa” para abordar condiciones sociales, normalmente laborales, dentro y fuera de las fronteras del país comprador, integrando expectativas sobre la producción de toda la cadena de suministro (OECD, 2020).

En la práctica, la compra social implica el fomento de licitaciones competitivas y relaciones en la cadena de suministro que incorporan consideraciones sociales. Los resultados sociales pueden lograrse directa o indirectamente como parte del proceso de adquisición, pero la intención de perseguir estos resultados debe ser explícita. En un sentido más amplio, el término “social” puede utilizarse para abarcar las dimensiones ambientales, económicas o de gobernanza, ya que en última instancia tienen consecuencias sociales (OECD, 2021).

En el contexto de las empresas tradicionales o convencionales, la compra social se ha convertido en una herramienta estratégica para mejorar la competitividad y la reputación corporativa. Las empresas están bajo creciente presión para demostrar su compromiso con la sostenibilidad y el impacto social, impulsadas por regulaciones públicas, expectativas de los consumidores y demandas de los inversores (Ferri y Pedrini, 2018).

Las prácticas de compra social en el sector privado no solo buscan cumplir con regulaciones, sino también aprovechar oportunidades para diferenciarse en el mercado. Por ejemplo, la adopción de estándares como ISO 20400¹ ha permitido a las empresas demostrar su compromiso con la compra sostenible, lo cual es valorado por consumidores y empleados (Ecovadis, 2022). Estas prácticas también pueden mejorar la resiliencia de las cadenas de suministro, atrayendo talento y fomentando la lealtad del cliente (Deloitte, 2022).

La compra social por actores privados ha evolucionado significativamente, integrando diversas teorías y prácticas relacionadas con la responsabilidad social corporativa (RSC) y la sostenibilidad. Los primeros trabajos que discutieron la compra responsable se centraron en la mitigación de impactos negativos. Sin embargo, estudios como los de Barraket y Weissman (2009) comenzaron a destacar la importancia de utilizar el poder adquisitivo para fomentar objetivos sociales positivos. Estos autores propusieron que las decisiones de compra no solo deben evitar daños, sino también promover beneficios sociales y ambientales.

1. La norma ISO 24000 es un estándar internacional que establece los requisitos para un sistema de gestión ambiental. Proporciona directrices y herramientas para que las organizaciones puedan identificar, controlar y reducir su impacto ambiental. Existen certificaciones, como la de AENOR (Certificación de Compras Sostenibles) que ayuda a las empresas a realizar compras responsables y a tener una cadena de suministro más sostenible.

Desde un plano institucional y político, se ha puesto como objetivo el fomento de estas relaciones. El Plan de Acción para la Economía Social de la Comisión Europea subrayó en 2021 la necesidad de apoyar a las entidades de economía social (en adelante, EES) mediante el acceso a financiamiento y mercados, así como la reducción de barreras administrativas. Este plan estableció prioridades claras para fomentar las relaciones entre las EES y las empresas tradicionales, reconociendo el valor añadido que estas colaboraciones pueden aportar tanto a nivel económico como social (Comisión Europea, 2021).

La OECD también ha hecho recomendaciones significativas para facilitar el acceso de las organizaciones de la economía social a los mercados públicos y privados. Entre estas recomendaciones están el desarrollo de materiales de apoyo, programas de formación y guías técnicas, que ayudan a navegar mejor en los mercados y a aliarse con la comunidad empresarial (OCDE, 2022; OCDE, 2023).

En consecuencia, esta comunicación examinará la importancia de las alianzas estratégicas entre EES y empresas tradicionales en el marco del programa *Buy Social: B2B Market* de la Unión Europea. Utilizando un enfoque metodológico mixto que incluye revisiones bibliográficas, estudios de casos y análisis de políticas, se estudiará cómo estas colaboraciones pueden generar beneficios económicos y sociales significativos. Se establecerá que las EES, al asociarse con empresas tradicionales, pueden acceder a recursos y mercados previamente inaccesibles, mientras que las empresas tradicionales mejoran su competitividad y reputación mediante la adopción de prácticas de responsabilidad social. Además, se identificarán barreras y desafíos clave que deben superarse para maximizar el potencial de estas alianzas, proporcionando recomendaciones para fomentar un entorno colaborativo y sostenible.

2. Beneficios de las relaciones entre entidades de economía social y empresas tradicionales

Las relaciones entre EES y empresas tradicionales presentan una serie de beneficios que abarcan la creación de valor compartido, la innovación social y empresarial, y un impacto social y medioambiental positivo. Este apartado examina en profundidad estos beneficios, integrando una revisión exhaustiva de la literatura académica y proporcionando un análisis crítico de los estudios existentes. A través de la exploración de estas áreas, se buscará más adelante no solo destacar las ventajas inherentes a estas colaboraciones, sino también identificar las barreras y desafíos que deben superarse para maximizar el potencial de estas alianzas.

2.1. Creación de Valor Compartido

Uno de los principales beneficios de las relaciones entre EES y empresas tradicionales es la creación de valor compartido. Este concepto, desarrollado por Porter y Kramer (2011), destaca cómo las empresas pueden generar beneficios económicos y, simultáneamente, contribuir al bienestar social y medioambiental. Las EES, al asociarse con empresas tradicionales, pueden acceder a recursos y mercados que antes les eran inaccesibles, mientras que las empresas tradicionales pueden mejorar su imagen corporativa y cumplir con sus objetivos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (Porter y Kramer, 2011; Santos, 2012).

Un caso destacado es la colaboración entre Tandem Social, una cooperativa española, y diversas empresas tradicionales. Tandem Social facilita la cooperación interempresarial y contribuye al lanzamiento y crecimiento de EES, participando activamente en proyectos de alto impacto social. Por ejemplo, Tandem Social ha trabajado con empresas como Danone y la Fundación La Caixa para promover proyectos de emprendimiento social y sostenibilidad. Esta colaboración no solo mejora la capacidad operativa de las EES, sino que también refuerza la responsabilidad social de las empresas tradicionales al integrar objetivos sociales en sus operaciones comerciales².

Otro ejemplo es el programa de colaboración de Marks & Spencer (M&S) con EES a través de su iniciativa "Plan A". Esta iniciativa busca integrar prácticas sostenibles y socialmente responsables en toda su cadena de suministro. M&S ha colaborado con varias EES para promover el comercio justo, la reducción de residuos y el uso sostenibles de recursos³.

En este contexto, la creación de valor compartido no solo se limita a beneficios económicos directos, sino que también abarca la integración de valores sociales en las estrategias de negocio. Las empresas tradicionales pueden utilizar su poder de compra para apoyar a EES, lo que a su vez fomenta el desarrollo económico local y la cohesión social (Barraket y Loosemore, 2018; Buy Social Corporate Challenge, 2023). En este sentido, Natoli et al. (2023) destacan que las políticas de compra social pueden tener un impacto significativo en sectores como la construcción y el transporte, donde se crean empleos y se desarrollan habilidades en comunidades desfavorecidas.

No obstante, algunos autores señalan que estas relaciones pueden enfrentar desafíos debido a diferencias culturales y de objetivos entre las partes involucradas (Ebrahim et al., 2014). La falta de comprensión mutua puede llevar a expectativas no alineadas, afectando negativamente la colaboración (Smith y Woods, 2015). Por ello, es crucial que ambas partes desarrollen una comprensión profunda de sus respectivas misiones y objetivos para maximizar el valor compartido (Alinaghian y Razmdoost, 2021).

2. Página web: <https://www.tandemsocial.coop/> (último acceso: 25 de junio de 2024).

3. Página web: <https://corporate.marksandspencer.com/sustainability/plan-a-our-planet> (último acceso: 25 de junio de 2024).

2.2. Innovación Social y Empresarial

La colaboración entre EES y empresas tradicionales también es una fuente significativa de innovación. Las empresas tradicionales pueden aprovechar la creatividad y el enfoque comunitario de las EES para desarrollar productos y servicios más inclusivos y sostenibles (Austin y Seitani, 2012). La innovación derivada de estas relaciones puede traducirse en ventajas competitivas sostenibles. Las EES, por su naturaleza, tienden a experimentar con nuevos modelos de negocio y soluciones que abordan problemas sociales y medioambientales específicos (Dees, 2007).

Un ejemplo es la colaboración entre IKEA y su programa global de apoyo a EES, que promueve servicios personalizados y productos únicos mientras contribuye a la creación de empleo para refugiados y grupos vulnerables. Este programa incluye colaboraciones con EES como Jordan River Foundation y Little Sun, y no solo mejora las condiciones de vida de los beneficiarios, sino que también enriquece la cadena de suministro de IKEA al incorporar prácticas sostenibles y socialmente responsables.

Otro ejemplo es el de Patagonia, que ha colaborado con EES como Bureo, una empresa que fabrica productos de skateboarding a partir de redes de pesca recicladas. Esta colaboración no solo ayuda a reducir la contaminación marina, sino que también crea productos innovadores y sostenibles que se alinean con la misión medioambiental de Patagonia⁴.

Ebrahim et al. (2014) señalan que, al colaborar con estas entidades, las empresas tradicionales no solo diversifican su cartera de productos y servicios, sino que también adoptan prácticas sostenibles que mejoran su competitividad a largo plazo. Sin embargo, es importante destacar que la integración de la innovación social requiere una alineación cuidadosa de los objetivos y valores organizacionales, lo cual puede ser un desafío significativo (Smith y Woods, 2015).

Algunos estudios críticos sugieren que, aunque la innovación es un resultado esperado, las limitaciones estructurales y de recursos de las EES pueden restringir su capacidad para escalar estas innovaciones de manera efectiva (Natoli et al., 2023). Para abordar esta limitación, es esencial que las empresas tradicionales no solo proporcionen apoyo financiero, sino también acceso a conocimientos y redes estratégicas que puedan fomentar una innovación más significativa y escalable (Barraket y Loosemore, 2018).

4. Se puede ampliar la información sobre esta colaboración en la siguiente noticia web: <https://runninglife.com.mx/2022/06/12/patagonia-y-bureo-dan-nueva-vida-a-las-redes-de-pesca-en-desuso-transformandolas-en-productos-de-alta-calidad/> (último acceso: 25 de junio de 2024).

2.3. Impacto Social y Medioambiental

Las alianzas estratégicas entre EES y tradicionales tienen el potencial de generar un impacto social y medioambiental profundo. Estas colaboraciones pueden abordar problemas sociales críticos como la pobreza, la exclusión social y la desigualdad, al mismo tiempo que promueven la sostenibilidad medioambiental. El estudio de políticas de compra social en sectores como construcción y el transporte ha demostrado que no solo crean empleo, sino que también fomentan la inclusión social y la cohesión comunitaria (Natoli et al., 2023; Barraket y Loosemore, 2018).

El impacto social de estas colaboraciones es particularmente evidente en la creación de empleo para colectivos en riesgo de exclusión social. Las EES a menudo se centran en emplear a personas de comunidades desfavorecidas, lo que contribuye a la reducción de la pobreza y a la mejora de la inclusión social (Smith y Woods, 2015; Buy Social Corporate Challenge, 2023). Las empresas tradicionales que adoptan prácticas de compra social pueden mejorar su reputación y fortalecer sus relaciones con las comunidades locales (LePage, 2014).

Un ejemplo ilustrativo es el de The Big Issue, una empresa social del Reino Unido que trabaja con vendedores en situación de calle, proporcionándoles una fuente de ingresos mediante la venta de revistas. The Big Issue ha colaborado con empresas como SAP y Google para desarrollar programas de capacitación y empleabilidad, ayudando a los vendedores a adquirir nuevas habilidades y mejorar sus perspectivas laborales. Esta colaboración demuestra cómo las alianzas estratégicas pueden generar un impacto positivo tanto en el ámbito social como económico⁵.

En términos de impacto medioambiental, estas colaboraciones pueden llevar a la adopción de prácticas más sostenibles en toda la cadena de suministro. Un ejemplo destacado es la colaboración entre la Fundación C&A y varias EES para promover la economía circular en la industria de la moda. La Fundación C&A apoya proyectos que transforman residuos textiles en nuevos productos, promoviendo así la sostenibilidad y reduciendo la huella de carbono de la industria (Technopolis, 2018). Esta integración de objetivos sociales y medioambientales en las estrategias de negocio no solo beneficia al medio ambiente, sino que también mejora la sostenibilidad a largo plazo de las empresas involucradas (Barraket y Loosemore, 2018).

A pesar de estos beneficios, algunos autores advierten que las barreras regulatorias y administrativas pueden obstaculizar la implementación efectiva de estas prácticas. La falta de marcos regulatorios claros y el exceso de burocracia pueden limitar la capacidad de las EES para colaborar con empresas tradicionales de manera efi-

5. Se puede ampliar información sobre la actividad y el impacto social positivo de la empresa social "The Big Issue" en su página web: <https://www.bigissue.com/about-the-big-issue-group/> (último acceso: 25 de junio de 2024).

ciente (Rouillard et al., 2015; Alinaghian y Razmdoost, 2021). Además, la presión por mantener costes bajos y la complejidad de integrar objetivos sociales en prácticas empresariales tradicionales pueden ser desafíos significativos (Van Dijk et al., 2020).

Por tanto, a pesar de la evidencia significativa que respalda los beneficios de las colaboraciones entre EES y tradicionales, es esencial adoptar una visión crítica y explorar áreas de mejora y oportunidades para futuras investigaciones. Una propuesta innovadora podría ser la implementación de modelos híbridos de colaboración que permitan a las EES y tradicionales superar las barreras mencionadas. Por ejemplo, la creación de consorcios o alianzas estratégicas que incluyan múltiples actores, como gobiernos y organizaciones no gubernamentales (ONGs), podría proporcionar una plataforma más sólida para la creación de valor compartido (Technopolis, 2018).

Además, se podría sugerir un enfoque más holístico y flexible para la integración de prácticas de compra social. Es decir, en lugar de depender exclusivamente de métricas financieras y de rendimiento tradicionales, las empresas podrían adoptar indicadores de impacto social y medioambiental que reflejen mejor los objetivos de las colaboraciones entre EES y tradicionales (Smith y Woods, 2015). Este enfoque podría ayudar a alinear mejor las expectativas y fomentar una cultura de colaboración y aprendizaje mutuo.

Habiendo identificado y discutido los numerosos beneficios que las alianzas entre EES y empresas tradicionales pueden ofrecer, es crucial también profundizar más en los desafíos y riesgos ya mencionados y que estas relaciones pueden enfrentar. En la sección siguiente, por ello, se abordarán las limitaciones y obstáculos que pueden surgir y cómo estos pueden ser gestionados para maximizar el éxito de estas colaboraciones.

3. Limitaciones y riesgos de las relaciones entre entidades de economía social y empresas tradicionales

Las relaciones entre EES y empresas tradicionales, aunque presentan múltiples beneficios, también enfrentan una serie de limitaciones y riesgos que pueden obstaculizar su efectividad y sostenibilidad. Este apartado examinará estas limitaciones y riesgos, integrando una revisión de la literatura académica y proporcionando un análisis crítico de los estudios existentes. A través de esta exploración, se busca no solo destacar los desafíos inherentes a estas colaboraciones, sino también identificar las barreras y los factores que deben ser gestionados para minimizar los riesgos.

3.1. Diferencias Culturales y de Objetivos

Uno de los principales desafíos en las colaboraciones entre EES y empresas tradicionales radica en las diferencias culturales y de objetivos entre ambas partes. Las EES, que a menudo se centran en objetivos sociales y medioambientales, pueden tener valores y prioridades diferentes a las empresas tradicionales, cuyo enfoque principal suele ser la maximización de beneficios económicos (Ebrahim et al., 2014). Estas diferencias pueden llevar a malentendidos y conflictos, afectando negativamente la colaboración (Smith y Woods, 2015; Alinaghian y Razmdoost, 2021).

Un caso relevante es la colaboración entre Danone y la cooperativa Grameen en Bangladesh. Esta colaboración se centró en producir yogur nutricional a bajo coste para combatir la desnutrición. Sin embargo, enfrentaron desafíos significativos debido a las diferencias culturales y de gestión entre la multinacional y la empresa social, lo cual requirió un esfuerzo considerable para alinear sus objetivos y métodos operativos (Moingeon et al., 2010). La alineación de estos objetivos requiere un diálogo abierto y la creación de estructuras de gobernanza que promuevan la transparencia y la confianza mutua.

3.2. Recursos Limitados y Capacidades Desiguales

Las EES a menudo enfrentan limitaciones significativas en términos de recursos financieros, humanos y técnicos. Esta falta de recursos puede dificultar su capacidad para competir y colaborar eficazmente con empresas tradicionales, que suelen disponer de mayores recursos y capacidades (LePage, 2014). Además, las EES pueden tener menos experiencia en la gestión de relaciones comerciales complejas, lo que puede afectar su capacidad para cumplir con las expectativas de las empresas tradicionales.

El informe *Social Business Initiative* de la Comisión Europea destaca que las EES a menudo carecen de los recursos necesarios para medir y comunicar eficazmente el impacto social de sus actividades, lo cual es crucial para atraer y mantener la colaboración con empresas tradicionales (Technopolis, 2018). La falta de capacidad para demostrar el valor añadido social puede limitar la disposición de las empresas tradicionales a involucrarse en colaboraciones a largo plazo.

Un ejemplo es la colaboración entre la Fundación C&A y varias EES para promover la economía circular en la industria de la moda. A pesar de los resultados positivos en términos de sostenibilidad, las EES involucradas enfrentaron dificultades significativas debido a la falta de recursos para cumplir con los estándares de calidad y entrega requeridos por la fundación, lo que subraya la necesidad de apoyo continuo y capacitación (Technopolis, 2018).

En este contexto, Bruschi et al. (2024) identifican que las colaboraciones exitosas requieren un enfoque estratégico en la movilización y gestión de recursos. El informe sugiere que las empresas tradicionales pueden desempeñar un papel crucial al proporcionar no solo apoyo financiero, sino también acceso a redes, conocimientos y capacidades que son esenciales para el éxito de las EES.

3.3. Riesgos de Desviación de Misión

Otro riesgo significativo en las colaboraciones entre EES y empresas tradicionales es la posibilidad de desviación de misión. La presión para alinearse con las expectativas comerciales y financieras de las empresas tradicionales puede llevar a las EES a comprometer sus objetivos sociales y medioambientales (Ebrahim et al., 2014). Este fenómeno, conocido como “mission drift”, puede erosionar la integridad y el propósito fundamental de las EES, afectando su credibilidad y efectividad (Smith et al., 2013).

Battilana y Lee (2014) señalan que las organizaciones híbridas, que combinan objetivos sociales y comerciales, enfrentan desafíos particulares en la gestión de sus misiones duales. La necesidad de equilibrar la sostenibilidad financiera con la misión social puede generar tensiones internas y afectar la toma de decisiones estratégicas (Battilana et al., 2012; Haigh y Hoffman, 2012). Para mitigar este riesgo, es esencial establecer mecanismos de gobernanza y estructuras de control que garanticen que los objetivos sociales no se vean comprometidos en el proceso de colaboración (Ebrahim et al., 2014).

Un ejemplo de desviación de misión es la colaboración entre la empresa social TOMS Shoes y diversas empresas tradicionales. Inicialmente, TOMS se centró en su modelo “*One for One*”, donando un par de zapatos por cada par vendido. Sin embargo, a medida que la empresa creció y se asoció con grandes minoristas, enfrentó críticas por desviarse de su misión original y enfocarse más en la rentabilidad que en el impacto social (Technopolis, 2018).

La necesidad de mantener un equilibrio entre la misión social y los objetivos comerciales es destacada por Alinaghian y Razmdoost (2021), quienes sugieren que las EES deben desarrollar estrategias claras para gestionar esta dualidad, incluyendo la implementación de métricas específicas para evaluar el impacto social y asegurar la alineación continua con su misión.

3.4. Prejuicios y Estereotipos

Las empresas tradicionales pueden tener prejuicios y estereotipos sobre la capacidad y calidad de las EES. La percepción de que las EES son menos profesionales

o que sus productos y servicios son de menor calidad puede dificultar el establecimiento de relaciones de confianza y colaboración (Technopolis, 2018). Estos prejuicios pueden ser exacerbados por la falta de visibilidad y reconocimiento de las EES en el mercado.

Para superar estos prejuicios, es fundamental que las EES trabajen en la profesionalización de sus operaciones y en la demostración de su capacidad para ofrecer productos y servicios de alta calidad. Iniciativas como la organización de eventos de “conoce a tu proveedor” pueden ayudar a construir redes y romper barreras de percepción, facilitando el entendimiento mutuo y la colaboración efectiva (Technopolis, 2018).

Un caso relevante es el de la empresa social *BioLite*, que fabrica productos energéticos sostenibles. A pesar de sus innovaciones, enfrentaron dificultades para ser tomados en serio por los inversores tradicionales debido a prejuicios sobre la viabilidad comercial de los productos sostenibles. Con el tiempo, demostraron su capacidad para generar beneficios económicos y sociales, cambiando la percepción del mercado y ganando la confianza de los socios tradicionales (Technopolis, 2018).

Bruschi et al. (2024) también destacan la importancia de la transparencia y la comunicación efectiva para superar los prejuicios. Recomiendan la implementación de programas de formación y sensibilización que permitan a las empresas tradicionales comprender mejor el valor añadido que las EES pueden aportar, promoviendo así una colaboración más equitativa y productiva.

3.5. Barreras Regulatorias y Administrativas

Las barreras regulatorias y administrativas también representan un desafío importante para las colaboraciones entre EES y empresas tradicionales. Las regulaciones complejas y la burocracia pueden dificultar la implementación de prácticas de compra social y la formación de alianzas estratégicas (Rouillard et al., 2015). Además, las políticas públicas a menudo no están adaptadas a las especificidades de la economía social, lo que puede limitar las oportunidades de colaboración (Technopolis, 2018).

Por ejemplo, la regulación de la contratación pública puede ser percibida como restrictiva e inflexible, dificultando la inclusión de criterios sociales y medioambientales en los procesos de adjudicación (Technopolis, 2018). Para abordar estas barreras, es esencial que los responsables políticos trabajen en la simplificación y adaptación de las regulaciones, promoviendo un entorno más favorable para la colaboración entre EES y empresas tradicionales.

Un ejemplo concreto de superación de barreras regulatorias es la implementación de las cláusulas sociales en los contratos públicos en la ciudad de Barcelona⁶. Estas cláusulas requieren que los proveedores demuestren un compromiso con la sostenibilidad y la inclusión social, lo que ha permitido a varias EES participar en contratos públicos y colaborar con empresas tradicionales en proyectos de gran envergadura (LePage, 2014).

Después de examinar tanto los beneficios como las limitaciones de las colaboraciones entre EES y empresas tradicionales, se analizar estrategias y políticas que pueden facilitar estas relaciones. La Comisión Europea, en este sentido, ha subrayado la importancia de respaldar a las EES, mediante iniciativas como el Plan de Acción de Economía Social, el cual pretende no solo facilitar el acceso a financiamiento y mercados, sino también reducir las barreras administrativas que estas empresas enfrentan al colaborar con empresas tradicionales (Comisión Europea, 2022a).

En consecuencia, el siguiente apartado analizará cómo desde la adopción de este Plan de Acción, la Unión Europea ha empezado a apostar por el fomento de estas relaciones, dando lugar a la creación del proyecto *Business 2 Business Buy Social*, destinado a promover las interacciones comerciales entre las EES y las empresas tradicionales.

4. El Plan de Acción de Economía Social de la Comisión Europea como punto de partida hacia el proyecto “Business 2 Business: Buy Social”

El Plan de Acción de Economía Social (PAES, por sus siglas, en adelante), adoptado por la Comisión Europea en diciembre de 2021, representa un hito significativo en el impulso y desarrollo del sector de la economía social en Europa. Este plan establece un marco estratégico integral que busca crear condiciones óptimas para el crecimiento y la integración de las EES en las cadenas de valor del mercado convencional. El PAES subraya la importancia de la economía social en la creación de valor social y económico y propone acciones concretas para fomentar su expansión y colaboración con empresas tradicionales (Comisión Europea, 2021).

4.1. Contexto y objetivos del PAES

El PAES tiene como objetivo principal maximizar el potencial de la economía social mediante diversas medidas, incluyendo la mejora del marco legal, el acceso a

6. El ayuntamiento de Barcelona cuenta con una Guía de contratación pública social, que se puede consultar en el siguiente enlace web: https://ajuntament.barcelona.cat/contractaciopublica/sites/default/files/guia_contratacion_publica_social_es_0.pdf

financiación privada y la facilitación de la contratación pública para EES. La Comisión Europea destaca que las interacciones con empresas convencionales pueden ayudar a las EES a desarrollarse y crecer, fomentando una integración más sistemática en las cadenas de valor tradicionales y la colaboración para participar conjuntamente en licitaciones públicas (Comisión Europea, 2021; Comisión Europea, 2022a).

Una de las iniciativas clave anunciadas en el PAES es la creación de asociaciones locales y regionales entre EES y empresas convencionales, permitiendo el desarrollo de un mercado “*Buy Social: Business to Business (B2B)*”. Esta iniciativa, lanzada bajo el Programa del Mercado Único (SMP) en 2022, busca facilitar la cooperación comercial y la integración de las EES en las cadenas de valor convencionales (Comisión Europea, 2022b).

El PAES aborda la necesidad de un entorno favorable que permita a las EES escalar sus operaciones y maximizar su impacto social. Las acciones propuestas incluyen el apoyo a la innovación social, la mejora de las habilidades y capacidades de las EES, y la creación de condiciones de mercado que favorezcan la contratación de productos y servicios de estas entidades. El plan subraya que una mayor integración de las EES en las cadenas de valor convencionales no solo beneficia a las entidades sociales, sino que también aporta ventajas significativas a las empresas tradicionales, como la diversificación de proveedores y la incorporación de prácticas más sostenibles (Comisión Europea, 2021).

Para alcanzar sus objetivos, el PAES se articula en torno a tres áreas estratégicas: mejorar el acceso a mercados y recursos, fomentar el marco adecuado para el ecosistema de la economía social y fortalecer la capacidad de las EES para innovar y crecer. En primer lugar, el PAES busca facilitar el acceso a mercados mediante la promoción de la contratación pública socialmente responsable y el apoyo a las EES en su participación en cadenas de valor convencionales. Este enfoque incluye la creación de incentivos y herramientas para que las empresas tradicionales integren a las EES en sus procesos de compra y suministro (Comisión Europea, 2021).

En segundo lugar, el PAES aboga por el desarrollo de un marco regulatorio que favorezca la economía social. Esto incluye la creación de normativas que reconozcan y apoyen a las EES, así como la implementación de políticas públicas que faciliten su acceso a financiación y otros recursos esenciales. La Comisión Europea destaca la importancia de un entorno legislativo que promueva la sostenibilidad y la inclusión social, facilitando así la integración de las EES en el tejido económico europeo (Comisión Europea, 2021).

En tercer lugar, el PAES enfatiza la necesidad de fortalecer la capacidad de las EES para innovar y crecer. Esto implica la provisión de formación y desarrollo de habilidades, el fomento de la innovación social y la creación de redes de colaboración entre las EES y las empresas tradicionales. La Comisión Europea subraya que la coo-

peración y la transferencia de conocimientos son fundamentales para el crecimiento sostenible de la economía social (Comisión Europea, 2021).

4.2. *Transition Pathway*: Un Complemento Esencial al PAES

El documento de trabajo de la Comisión, titulado *Scenarios towards co-creation of a transition pathway for a more resilient, sustainable and digital Proximity and Social Economy industrial ecosystem* (conocido como *Transition Pathway*), acompaña y complementa al PAES. Este documento enfatiza la necesidad de una transformación estructural que permita a la economía social no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno económico cada vez más complejo y digitalizado (Comisión Europea, 2021).

El *Transition Pathway* identifica varias áreas críticas para esta transformación, incluyendo la digitalización, la sostenibilidad y la resiliencia económica. La digitalización se considera esencial para que las EES mejoren su eficiencia operativa y amplíen su alcance de mercado. La sostenibilidad, por otro lado, se aborda mediante la promoción de prácticas empresariales ecológicas y responsables, asegurando que las EES puedan contribuir de manera significativa a los objetivos de desarrollo sostenible de la Unión Europea. La resiliencia económica se enfoca en la capacidad de las EES para adaptarse a cambios rápidos y enfrentar crisis económicas con mayor fortaleza (Comisión Europea, 2021).

El *Transition Pathway* también destaca la importancia de las políticas de contratación privada y pública. Subraya que, a pesar de los avances en la contratación pública responsable, todavía existe una falta de incentivos para la contratación privada de productos y servicios ofrecidos por las EES. Propone la creación de mecanismos de apoyo y estrategias que fomenten la colaboración entre el sector privado y las EES, incluyendo la co-creación de proyectos y la inversión en innovación social (Comisión Europea, 2021).

4.3. Transición hacia el Proyecto “*Business 2 Business: Buy Social*”

El proyecto “Buy Social: B2B” surge como una respuesta directa a los desafíos y oportunidades identificados tanto en el PAES como en el *Transition Pathway*. El objetivo de este proyecto es establecer un mercado que fomente la cooperación entre EES y empresas convencionales. Aborda las barreras actuales, como la falta de entendimiento mutuo, las diferencias culturales y los métodos de trabajo divergentes. Mediante la construcción de asociaciones sólidas y duraderas, se espera que estas relaciones comerciales evolucionen hacia colaboraciones más integradas y a largo plazo, proporcionando beneficios económicos y sociales para ambas partes (Comisión Europea, 2022b).

Para alcanzar estos objetivos, el proyecto se centra en diversas áreas de acción. Entre ellas, destaca la necesidad de mejorar la capacidad de las EES para adaptarse a las demandas del mercado convencional, incluyendo la digitalización de procesos, la mejora de habilidades laborales y la certificación de productos y servicios. Además, se busca fomentar la creación de redes y la transferencia de conocimientos entre los distintos actores involucrados, promoviendo un entorno de colaboración y apoyo mutuo (Comisión Europea, 2022b).

El desarrollo del proyecto *Buy Social: B2B* se estructura en varias fases, comenzando con la identificación y selección de socios estratégicos tanto del sector de la economía social como del sector empresarial convencional. Estos socios trabajarán en conjunto para definir los objetivos específicos del proyecto y desarrollar un plan de acción detallado que aborde las necesidades y desafíos identificados en el PAES y el *Transition Pathway*. La participación activa de actores locales y regionales es crucial para asegurar que las acciones emprendidas sean relevantes y efectivas en sus contextos específicos (Comisión Europea, 2022b).

Una vez establecido el consorcio de socios, se procederá a la implementación de actividades diseñadas para mejorar la capacidad de las EES y fomentar su integración en las cadenas de valor convencionales. Estas actividades incluirán la provisión de formación y desarrollo de habilidades, la mejora de procesos de producción y la certificación de productos, así como la creación de plataformas y redes que faciliten la colaboración y el intercambio de conocimientos entre las EES y las empresas tradicionales (Comisión Europea, 2022b).

Un aspecto clave del proyecto es la evaluación continua y el monitoreo de los resultados. Esto permitirá ajustar las estrategias y acciones según sea necesario para asegurar el éxito del proyecto y maximizar su impacto. La recopilación de datos y la elaboración de informes periódicos también contribuirán a la transparencia y rendición de cuentas, proporcionando una base sólida para futuras iniciativas y proyectos similares (Comisión Europea, 2022b).

La implementación del proyecto está diseñada para tener un impacto significativo en varios niveles. A nivel local y regional, se espera que las EES mejoren sus capacidades y procesos, permitiéndoles integrarse más eficazmente en las cadenas de valor convencionales. A su vez, las empresas tradicionales pueden beneficiarse de una mayor diversidad y sostenibilidad en sus operaciones y políticas de adquisición. El proyecto también busca incrementar la visibilidad y el reconocimiento de las EES, fomentando un entorno de cooperación y transferencia de conocimientos entre distintos sectores (Comisión Europea, 2022b; 2022c).

Los beneficios esperados del proyecto son numerosos y variados. En primer lugar, se espera que las EES puedan aumentar sus ventas y su impacto social mediante el acceso a nuevos mercados y la creación de alianzas estratégicas con empresas con-

vencionales. Esto no solo contribuirá al crecimiento económico de las EES, sino que también permitirá una mayor inclusión social y el desarrollo de prácticas empresariales más sostenibles. Además, las empresas convencionales podrán incorporar criterios de sostenibilidad y responsabilidad social en sus cadenas de suministro, mejorando su reputación y respondiendo a las demandas crecientes de los consumidores y los inversores (Comisión Europea, 2022b).

Sin embargo, existen obstáculos significativos que deben ser abordados para asegurar el éxito del proyecto. Las diferencias culturales y operativas entre las EES y las empresas tradicionales pueden representar barreras difíciles de superar, tal y como se ha comentado en apartados anteriores. Además, la falta de incentivos claros para que las empresas convencionales adopten prácticas de compra socialmente responsables podría limitar la efectividad del proyecto. Es crucial que la Comisión Europea y los socios involucrados en el proyecto desarrollen estrategias efectivas para mitigar estos desafíos y promover una colaboración exitosa y sostenida.

En el siguiente apartado, se llevará a cabo un análisis del proyecto *Buy WISEly*. Este proyecto, financiado por la Unión Europea bajo el marco del programa *Buy Social: Business to Business (B2B)*, ha sido seleccionado debido a su relevancia y el impacto significativo que ha demostrado en la implementación de los objetivos del Plan de Acción de Economía Social (PAES) y las directrices del Transition Pathway de la Comisión Europea. *Buy WISEly* se destaca por su enfoque innovador y práctico para fomentar asociaciones transaccionales entre Empresas de Inserción (EI's, en adelante) y empresas tradicionales, abarcando múltiples países como Austria, Irlanda, Italia y los Países Bajos.

El análisis de *Buy WISEly* permitirá una comprensión detallada de cómo este proyecto aborda directamente los desafíos identificados en el PAES, tales como la integración de las EI's en las cadenas de valor convencionales y la promoción de prácticas de compra socialmente responsables. Además, *Buy WISEly* ofrece una variedad de estudios de caso y buenas prácticas que ilustran la eficacia de las metodologías empleadas, los resultados obtenidos y los desafíos enfrentados. Este apartado proporcionará una visión integral y crítica de estos aspectos, destacando el impacto de *Buy WISEly* en el desarrollo de la economía social en Europa y ofreciendo un marco analítico de sus logros y áreas de mejora.

5. Estudio de Caso: Impacto y Metodologías del Proyecto “Buy WISEly”

El proyecto *Buy WISEly* es una iniciativa financiada por la Unión Europea bajo el marco del programa *Buy Social: Business to Business (B2B)*. Su objetivo principal es fomentar y facilitar las asociaciones transaccionales entre las Empresas de Inserción

(EI's) y las empresas tradicionales en Austria, Irlanda, Italia y los Países Bajos. Este proyecto busca aumentar la capacidad operativa y financiera de las EI's para cooperar con las empresas tradicionales, promoviendo así un mercado *business to business* más sostenible y socialmente responsable (Buy WISEly, 2023).

5.1. Contexto y Objetivos

El proyecto *Buy WISEly* responde a varias necesidades identificadas en el mercado laboral y social europeo. Entre sus objetivos específicos se encuentran: aumentar la conciencia sobre el valor añadido de los mercados B2B socialmente responsables y de las EI's entre las empresas tradicionales, fomentar la participación de estas últimas en el apoyo a la capacitación y la mejora de las habilidades de grupos desfavorecidos para facilitar su acceso al mercado laboral convencional, fortalecer la capacidad operativa y financiera de las EI's para cooperar con las empresas tradicionales, y desarrollar asociaciones transaccionales a través de acciones concretas entre las EI's y las empresas tradicionales. Se espera un incremento del conocimiento sobre la compra social en 10 EI's y 10 empresas tradicionales en cada país participante, así como el establecimiento de 10 asociaciones entre EI's y empresas tradicionales por país, con un aumento del 20% en los ingresos y/o oportunidades B2B de las EI's (Buy WISEly, 2023).

5.2. Metodología del Proyecto

La metodología del proyecto *Buy WISEly* se estructura en varias fases detalladas, diseñadas para facilitar la cooperación y el entendimiento entre las EI's y las empresas tradicionales. En primer lugar, las encuestas preliminares se realizaron para evaluar el conocimiento inicial de las empresas tradicionales sobre las EI's y sus políticas de compra social. Estas encuestas proporcionaron una base contextual que permitió identificar las áreas de necesidad y oportunidad, así como los obstáculos existentes que podrían impedir la colaboración efectiva (Buy WISEly, 2023a).

Los grupos focales fueron una herramienta clave en la metodología del proyecto. Organizados en cada uno de los países participantes, los grupos focales permitieron reunir a representantes de EI's y empresas tradicionales para discutir desafíos, compartir experiencias y explorar soluciones potenciales. Los temas abordados incluyeron estrategias de marketing, barreras burocráticas, la percepción de competencia entre EI's y empresas tradicionales, y la falta de conocimiento mutuo (Buy WISEly, 2023a). Por ejemplo, en Austria, los grupos focales revelaron que las principales barreras para las EI's incluyen la falta de estrategias de marketing efectivas y la burocracia excesiva. Sin embargo, se identificaron oportunidades significativas

en la integración de trabajadores con necesidades de apoyo en el mercado laboral convencional y la creación de redes de colaboración.

En Irlanda, los grupos focales se centraron en aumentar la capacidad comercial de las EI's y fomentar la sensibilización entre las empresas tradicionales sobre el potencial de las EI's. Las sesiones destacaron la importancia de crear oportunidades de networking y promover el impacto de las asociaciones a través de reportes de sostenibilidad. Las discusiones en Italia abordaron las oportunidades y riesgos de las asociaciones B2B entre EI's y empresas tradicionales, enfocándose en estrategias de marketing y la identificación de nuevas habilidades necesarias para integrar a personas desfavorecidas en el mercado laboral convencional. En los Países Bajos, los grupos focales se centraron en la falta de conocimiento y conciencia entre las empresas tradicionales sobre las EI's y sus productos/servicios, proponiendo soluciones como campañas de sensibilización y la creación de una plataforma digital para medir y reportar el impacto social (Buy WISEly, 2023a).

Las visitas de estudio facilitaron el intercambio de conocimientos y la construcción de relaciones entre EI's y empresas tradicionales. Se realizaron en cada uno de los países participantes y permitieron a los participantes observar de primera mano las operaciones de las EI's, sus métodos de trabajo y los beneficios de las asociaciones B2B. Estas visitas proporcionaron un contexto práctico y tangible que complementó las discusiones teóricas de los grupos focales (Buy WISEly, 2023a).

5.3. Buenas prácticas y estudios de caso

El *Booklet of Successful B2B Partnerships* proporciona una visión general de 19 buenas prácticas de asociaciones transaccionales entre EI's y empresas tradicionales en varios países. Estas prácticas se seleccionaron por su potencial de escalabilidad e incluyen descripciones detalladas de los elementos que contribuyeron al éxito de cada asociación.

Un ejemplo destacado es la Cooperativa Sociale Insieme en Italia. Esta cooperativa se asoció con varias empresas tradicionales para ofrecer servicios de reciclaje y reutilización de residuos. Este modelo no solo tuvo un impacto ambiental positivo, sino que también facilitó la inserción laboral de personas desfavorecidas. La clave del éxito fue la implementación de procesos eficientes y sostenibles que atrajeron a las empresas tradicionales interesadas en prácticas empresariales responsables. La cooperativa desarrolló un enfoque innovador para convertir residuos en recursos, integrando prácticas de economía circular que no solo son atractivas para las empresas tradicionales, sino que también benefician al medio ambiente y la comunidad (Buy WISEly, 2023b).

Otro caso relevante es Werkbij en los Países Bajos, una empresa de apicultura que emplea a personas con discapacidades y colabora con empresas tradicionales para distribuir sus productos a nivel nacional. Su éxito radica en la calidad de sus productos y en la creación de una marca fuerte que resuena tanto con consumidores como con empresas. Werkbij ha demostrado que las EI's pueden competir eficazmente en el mercado convencional al ofrecer productos de alta calidad y valor añadido. Han desarrollado una red sólida de clientes y socios comerciales mediante la entrega constante de productos excepcionales y el mantenimiento de una narrativa de marca que enfatiza su compromiso social (Buy WISEly, 2023b).

De Omslag en los Países Bajos es otro ejemplo significativo. Esta organización facilita la cooperación entre EI's y empresas tradicionales mediante la creación de plataformas digitales que permiten a las empresas tradicionales encontrar proveedores socialmente responsables. De Omslag también ofrece servicios de asesoramiento y formación, ayudando a las EI's a mejorar sus operaciones y a las empresas tradicionales a implementar prácticas de compra social. La plataforma ha sido instrumental en conectar a las EI's con nuevas oportunidades de mercado y en aumentar su visibilidad. Este enfoque tecnológico ha permitido una mayor transparencia y accesibilidad en el proceso de compra, incentivando a más empresas tradicionales a participar en prácticas de compra socialmente responsables (Buy WISEly, 2023b).

5.4. Evaluación Crítica y Perspectivas Futuras

Si bien los avances del proyecto *Buy WISEly* son notables, es esencial abordar críticamente algunos de los desafíos persistentes. La falta de incentivos claros para que las empresas tradicionales adopten prácticas de compra socialmente responsables sigue siendo una barrera significativa. Las diferencias culturales y operativas entre las EI's y las empresas tradicionales pueden dificultar la colaboración, y las EI's a menudo carecen de los recursos necesarios para competir con empresas convencionales en términos de marketing y eficiencia operativa (Buy WISEly, 2023b).

Es crucial que la Comisión Europea y los socios del proyecto desarrollen estrategias efectivas para mitigar estos desafíos. Esto podría incluir la creación de incentivos financieros y regulatorios para las empresas tradicionales que participen en compras socialmente responsables, así como programas de apoyo específico para mejorar las capacidades de marketing y operación de las EI's. Además, es fundamental promover una mayor sensibilización y educación sobre los beneficios de las asociaciones B2B socialmente responsables tanto para las EI's como para las empresas tradicionales (Buy WISEly, 2023a).

En el contexto de la Cooperativa Sociale Insieme, uno de los desafíos identificados fue la necesidad de navegar por un entorno regulatorio complejo y, a veces, restricti-

vo, que puede desalentar la innovación y la expansión. Para abordar estos problemas, sería beneficioso que las políticas públicas se alineen más estrechamente con las necesidades y capacidades de las EI's, facilitando su acceso a mercados y recursos. Asimismo, iniciativas como Werkbij enfrentan el desafío de escalar sus operaciones mientras mantienen su compromiso social y la calidad del producto. Un enfoque en el desarrollo de capacidades internas y la formación continua puede ayudar a estas organizaciones a manejar el crecimiento sin comprometer sus valores fundamentales (Buy WISEly, 2023b).

De Omslag también destaca la importancia de las plataformas digitales para facilitar la compra social. Sin embargo, la adopción de estas tecnologías puede ser lenta entre las empresas tradicionales que están acostumbradas a métodos de compra más convencionales. Para superar esta barrera, es crucial implementar programas de formación y apoyo técnico que ayuden a las empresas a comprender y utilizar estas plataformas de manera efectiva. Además, la recopilación de datos y la presentación de casos de éxito pueden servir como poderosas herramientas para demostrar el valor tangible de la compra social (Buy WISEly, 2023b).

El proyecto *Buy WISEly* representa un esfuerzo significativo para integrar a las Empresas de Inserción en las cadenas de valor convencionales mediante la promoción de asociaciones transaccionales sostenibles. A través de una combinación de estrategias de sensibilización, desarrollo de capacidades y creación de redes, el proyecto busca superar las barreras existentes y fomentar una cooperación más estrecha entre las EI's y las empresas tradicionales. Los resultados preliminares indican un aumento en el conocimiento y la disposición para colaborar entre ambas partes, así como la identificación de buenas prácticas que pueden servir como modelos para futuras iniciativas. Sin embargo, persisten desafíos importantes, como la necesidad de estrategias de marketing más efectivas y la superación de obstáculos burocráticos, que deberán abordarse para asegurar el éxito a largo plazo del proyecto.

6. Conclusiones

El análisis de las colaboraciones entre EES y empresas tradicionales revela que estas alianzas estratégicas tienen el potencial de generar un impacto económico, social y medioambiental significativo. Las EES, con su enfoque en objetivos sociales y medioambientales, pueden ofrecer soluciones innovadoras y sostenibles que las empresas tradicionales pueden incorporar para mejorar su competitividad y reputación. Al asociarse con EES, las empresas tradicionales pueden acceder a mercados más responsables y cumplir con sus objetivos de responsabilidad social empresarial (RSE).

Las alianzas estratégicas también promueven la creación de valor compartido, donde ambos tipos de organizaciones pueden beneficiarse mutuamente. Las EES

ganan acceso a recursos y mercados que les eran inaccesibles, lo que les permite escalar sus operaciones y maximizar su impacto social. Por otro lado, las empresas tradicionales mejoran su imagen corporativa y responden a las crecientes demandas de los consumidores e inversores por prácticas empresariales más sostenibles.

No obstante, estas colaboraciones no están exentas de desafíos. Las diferencias culturales y de objetivos entre EES y empresas tradicionales pueden llevar a malentendidos y conflictos que afectan negativamente la colaboración. Es crucial desarrollar una comprensión profunda de las respectivas misiones y objetivos, así como crear estructuras de gobernanza que promuevan la transparencia y la confianza mutua. La falta de recursos financieros, humanos y técnicos en las EES también puede limitar su capacidad para competir y colaborar eficazmente con empresas tradicionales. Por ello, es esencial que las empresas tradicionales proporcionen no solo apoyo financiero, sino también acceso a redes, conocimientos y capacidades.

El riesgo de desviación de misión es otro desafío significativo. La presión para alinearse con las expectativas comerciales de las empresas tradicionales puede llevar a las EES a comprometer sus objetivos sociales y medioambientales. Para mitigar este riesgo, es fundamental establecer mecanismos de gobernanza y estructuras de control que aseguren que los objetivos sociales no se vean comprometidos durante la colaboración.

El Plan de Acción para la Economía Social de la Comisión Europea y proyectos específicos como *Buy Social: B2B* y *Buy WISEly* juegan un papel crucial en la promoción de estas colaboraciones. Estos proyectos no solo aumentan la visibilidad de las EES, sino que también facilitan la cooperación transaccional y mejoran la capacidad operativa de las EES. Sin embargo, persisten desafíos significativos, como la necesidad de incentivos claros para que las empresas tradicionales adopten prácticas de compra socialmente responsables y la superación de barreras burocráticas que dificultan la implementación de estas prácticas.

El proyecto *Buy WISEly*, en particular, ha demostrado ser efectivo en promover asociaciones transaccionales sostenibles entre EES y empresas tradicionales. A través de estrategias de sensibilización, desarrollo de capacidades y creación de redes, el proyecto ha logrado aumentar el conocimiento y la disposición para colaborar entre ambas partes. Sin embargo, es necesario abordar de manera crítica algunos desafíos persistentes, como la falta de estrategias de marketing efectivas y la necesidad de superar obstáculos burocráticos para asegurar el éxito a largo plazo del proyecto.

La digitalización y la sostenibilidad son componentes clave para mejorar la eficiencia y el alcance de las EES. La adopción de tecnologías digitales puede ayudar a las EES a mejorar sus procesos operativos y ampliar su mercado, mientras que la integración de prácticas sostenibles puede contribuir a la reducción de la huella de carbono y a la promoción de un desarrollo económico más equilibrado y justo.

En última instancia, el éxito de las colaboraciones entre EES y empresas tradicionales depende de un compromiso mutuo hacia objetivos comunes de sostenibilidad y responsabilidad social. Las políticas públicas deben seguir evolucionando para apoyar este ecosistema, eliminando barreras burocráticas y facilitando el acceso a mercados y recursos. Con un enfoque holístico y flexible, es posible fomentar un entorno donde las EES no solo sobrevivan, sino que prosperen, contribuyendo de manera significativa al desarrollo económico y social sostenible. La clave está en la construcción de relaciones de confianza y la creación de estructuras de apoyo que permitan a todas las partes involucradas beneficiarse equitativamente de estas alianzas estratégicas.

De cara al futuro, las investigaciones deberían centrarse en desarrollar modelos híbridos de colaboración que integren metas sociales y comerciales y en la identificación de las mejores prácticas para superar las barreras culturales y operativas. Además, es crucial investigar las dinámicas a largo plazo de estas colaboraciones, incluyendo el impacto sostenido en la resiliencia económica y social de las comunidades. La medición del impacto social y medioambiental debe ser refinada y estandarizada para proporcionar datos precisos y comparables que puedan guiar las políticas públicas y las estrategias empresariales.

Bibliografía

- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 1: Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758.
- Barraket, J. y Weisman, J. (2009). Social Procurement and its Implications for Social Enterprise: A literature review, Working Paper, Australian Centre for Philanthropy and Nonprofit Studies, Brisbane. Disponible en: https://eprints.qut.edu.au/29060/1/Barraket_and_WEI'ssmann_2009_Working_Paper_No_48_Final.pdf (última consulta: 25 de junio de 2024).
- Barraket, J., y Loosemore, M. (2018). Co-creating social value through cross-sector collaboration between social enterprises and the construction industry. *Construction Management and Economics*, 36(7), 394-408.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Bruschi, M., Seminara, M., Costarella, T., Quraishy, A., & Willemot, A. (2024). Partnerships between Social Economy Enterprises and Mainstream Businesses. Good Practices Report. Brussels. Disponible en: <https://www.diesis.coop/wp-content/uploads/2024/02/Good-Practices-In-depth-analysis.pdf> (última consulta: 25 de junio de 2024).

- Buy Social Corporate Challenge (2024). Year 8 Report. Summer 2024. Disponible en: <https://www.socialenterprise.org.uk/app/uploads/2024/06/Buy-Social-Corporate-Challenge-Year-8-Report.pdf> (última consulta: 25 de junio de 2024).
- Buy WISEly. (2023a). Deliverable 3.3. Focus Groups. Co-funded by the European Union. Disponible en: https://www.ensie.org/Portals/ensie/OpenContent/Files/11713/Buy_WISEly_D3.3_Focus_Groups_Final.pdf (última consulta: 25 de junio de 2024).
- Buy WISEly. (2023b). Deliverable 2.1. Booklet of successful B2B partnerships. Co-funded by the European Union. Disponible en: https://www.ensie.org/Portals/ensie/OpenContent/Files/11713/Booklet_of_successful_B2B_partnerships_EN.pdf (última consulta: 25 de junio de 2024).
- Comisión Europea. (2021). Comunicacaión de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Construir una economía que funcione para las personas: un plan de acción para la economía social. COM(2021) 778 final. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0778&qid=1644937802979> (último consulta: 25 de junio de 2024).
- Comisión Europea. (2022a). Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Transition pathway for Proximity and Social Economy. Bruselas. Disponible en: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/52015> (última consulta: 25 de junio de 2024).
- Comisión Europea. (2022b). Call for proporsals: SMP-COSME-2022-BUYSOCIAL-B2BMARKET- Buy social: business to business market. Disponible en: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/smp/wp-call/2022/call-fiche_smp-cosme-2022-buysocialb2bmarket_en.pdf (última consulta: 25 de junio de 2025).
- Comisión Europea. (2022c). BuySocialB2BMarket (2022). Info session presentation. Disponible en: <https://Ei'smea.ec.europa.eu/system/files/2022-10/BuySocial-B2BMarket%20-%20Info%20session%20presentation.pdf> (última consulta: 25 de junio de 2024).
- Dees, J. G. (2007). Taking social entrepreneurship seriously. *Society*, 44(3), 24-31.
- Deloitte (2022). The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey. Disponible en: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/about/2022/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf> (última consulta: 25 de junio de 2024).
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.

- Ecovadis (2022). Sustainable Procurement Trends Since the Launch of ISO 20400: Fifth Anniversary Reflections. Disponible en: <https://resources.ecovadis.com/blog/sustainable-procurement-trends-since-the-launch-of-iso-20400-fifth-anniversary-reflections> (última consulta: 25 de junio de 2024).
- Ferri, L., & Pedrini, M. Socially and environmentally responsible purchasing: Comparing impacts on buying firm's financial performance. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 174, 880-888.
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2012). Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, 41(2), 126-134 .
- LePage, D. (2014). Exploring Social Procurement. Buy Social Canada. Disponible en: <https://www.buysocialcanada.com/wp-content/uploads/exploring-social-procurement.pdf> (última consulta: 25 de junio de 2024).
- IKEA. (2021). Sustainability Report FY21. Disponible en: https://www.ikea.com/global/en/images/ikea_sustainability_report_fy21_4d253ede75.pdf (última consulta: 25 de junio de 2024).
- Moingeon, B., Yunus, M., Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43, 308-325.
- Mupanemunda, M. (2019). Social procurement Creating employment opportunities through purchasing expenditure. Disponible en: https://library.bsl.org.au/jspui/bitstream/1/11417/1/Mupanemunda_Social_procurement_2019.pdf (última consulta: 25 de junio de 2024).
- Natoli, R., Lou, C.X., & Goodwin, D. (2023). Addressing Barriers to Social Procurement Implementation in the Construction and Transportation Industries: An Ecosystem Perspective. *Sustainability*, 15(11347).
- OECD. (2020). Integrating Responsible Business Conduct in Public Procurement. Disponible en: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/integrating-responsible-business-conduct-in-public-procurement_02682b01-en (última consulta: 25 de junio de 2024).
- OECD. (2021). Social impact measurement for the Social and Solidarity Economy: OECD Global Action Promoting Social & Solidarity Economy Ecosystems. Disponible en: https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/social-impact-measurement-for-the-social-and-solidarity-economy_d20a57ac-en (última consulta: 25 de junio de 2024).
- OECD. (2022a). Integrating responsible business conduct in public procurement supply chains. Disponible en: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/integrating-responsible-business-conduct-in-public-procurement-supply-chains_c5350587-en (última consulta: 25 de junio de 2024).

- OECD. (2022b). Recommendation of the Council on the Social and Solidarity Economy and Social Innovation. Disponible en: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0472%20#mainText> (última consulta: 25 de junio de 2024).
- OECD. (2023a). Policy Guide on Legal Frameworks for the Social and Solidarity Economy. Disponible en: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9c228f62-en.pdf?expires=1720004880&id=id&accname=guest&checksum=A3B9AC9B8491D-B8A1D1A9AF27D28AE4A> (última consulta: 25 de junio de 2024).
- OECD. (2023b). Buying social with the social economy. OECD Global Action “Promoting Social and Solidarity Economy Ecosystems”. Disponible en: <https://www.oecdilibrary.org/docserver/c24fccd0en.pdf?expires=1720081635&id=id&accname=ocid71013589c&checksum=F5744B882BCCBA4F0240696C4D60193> (última consulta: 25 de junio de 2024).
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Rouillard, C., Garceau, S., & Sponem, S. (2015). Public procurement and accountability in the private sector: A case study. *Financial Accountability & Management*, 31(4), 480-498.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351.
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442.
- Smith, B. R., & Woods, C. (2015). Stakeholder engagement in the social enterprise context. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(5), 752-768.
- Technopolis. (2018). Social Business Initiative (SBI) follow up: Co-operation between social economy enterprises and traditional enterprises. Report for the European Commission. Disponible en: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/36684> (última consulta: 25 de junio de 2024).
- Van Dijk, S., Hilen, M., Panhuijsen, S., Sprong, N. (2020). Social Enterprises as Influencers of the Broader Business Community. A scoping study. Disponible en: https://www.social-enterprise.nl/application/files/4116/0499/5322/Social_Enterprises_as_influencers.pdf (último acceso: 25 de junio de 2024).