

Factores, retos y procesos de la innovación social

Patricia Sáez Blasco

PID_00179446



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

Índice

Introducción	5
Objetivos	6
1. Introducción a la innovación social	7
1.1. La innovación en el ámbito económico	7
1.1.1. Innovación en la tecnología	7
1.1.2. Innovación en el mercado	8
1.1.3. Innovación en las operaciones	8
1.1.4. Innovación en la cadena de suministro	8
1.1.5. Innovación abierta	9
1.1.6. Innovación en la cultura	9
1.2. ¿Qué es la innovación social?	11
1.3. ¿Arte o ciencia?	14
1.4. Características de la innovación social	15
1.5. Factores diferenciales de la innovación social	17
1.6. ¿Por qué ahora?	18
1.7. Problemas sociales en Europa	19
2. El cuarto sector	23
2.1. Factores que favorecen la confluencia de interacciones entre los sectores	23
2.2. Innovación social y el concepto de <i>shared value</i>	31
3. Los retos y el fomento de la innovación social	35
4. Aspectos prácticos: el proceso y las etapas de la innovación social	39
Bibliografía	49

Introducción

La innovación social es la responsable de la creación de valor social, emergiendo en lugares y en grupos de personas que muchas veces pueden estar ajenos a la realidad de las empresas sociales o al emprendimiento social mismo.

Hoy la crisis ha dejado claro que la mayoría de los retos que se afrontan en la actualidad han adquirido una dimensión cada vez más social: la pobreza, la exclusión social, el envejecimiento demográfico y las necesidades para una mejor gobernanza y una gestión más sostenible de los recursos. La crisis sólo ha confirmado la necesidad de un cambio en la forma en que nos acercamos a nuestros problemas sociales, políticos y económicos, y la innovación, en su sentido más amplio, debe formar parte de nuestra respuesta a los retos actuales. La innovación social es una oportunidad que no debemos perder para generar nuevas soluciones y conectar con los ciudadanos y para promover una mejor calidad de vida. Una manera inteligente y con potencial para desatar nuevas oleadas de creatividad e innovación y crear nuevas fuentes de valor social, crecimiento sostenible y empleo.

Objetivos

Los objetivos que tiene que alcanzar el estudiante con este módulo didáctico son los siguientes:

- 1.** Comprender las características esenciales de la innovación social y sus factores diferenciales respecto a la innovación económica.
- 2.** Entender los factores que han propiciado el nacimiento del cuarto sector, así como orientar sobre los retos y el fomento del nuevo ecosistema de la innovación social.
- 3.** Conocer las diferentes etapas y procesos por los que pasa una innovación social.

1. Introducción a la innovación social

1.1. La innovación en el ámbito económico

En la última mitad de siglo, la innovación en el ámbito económico ha experimentado una rápida evolución. Si queremos entender la innovación social, es necesario analizar previamente las distintas concepciones que ha tenido "innovar" en las últimas décadas. Tal y como sugiere Ferras (2010), la innovación ha experimentado seis periodos bien diferenciados desde 1945 hasta nuestros días:

- la innovación en la tecnología,
- la innovación en el mercado,
- la innovación en las operaciones,
- la innovación en la cadena de suministro,
- la innovación "abierta", y
- la innovación en la cultura.

Veámoslas a continuación.

1.1.1. Innovación en la tecnología

La innovación se ha concebido desde siempre como un proceso lineal consistente en inventar primero y posteriormente vender la invención. En esta primera etapa, a mediados del siglo pasado, el mercado está experimentando un fuerte crecimiento, existe un importante déficit de oferta y la competencia es escasa y débil. Basta pues con "conservar" la empresa e ir realizando ajustes en la misma para permanecer en el mercado, todo se reduce a producir y vender. En el fondo, todo lo producido se consume, y las empresas no están compitiendo entre sí para ganar cuotas de mercado. Las decisiones estratégicas no son muy necesarias. En esta época nadie presta atención a la sociología de los mercados ni a la psicología del consumidor.

Innovar se reduce a que alguien inventa sin tener demasiado en cuenta a los clientes de dicha invención, y un equipo comercial vende posteriormente, fuertemente incentivado.

Por tanto, en esta primera etapa la innovación es fundamentalmente un proceso originado por la **creatividad individual** del inventor.

Lectura recomendada

Xavier Ferras (2010). *Innovación 6.0.*

1.1.2. Innovación en el mercado

Con el paso de las décadas, los competidores van entrando de manera progresiva, se incrementa la oferta de productos y servicios, y los mercados empiezan a saturarse. Los "clientes", además, empiezan a sofisticarse y a ser cada día más exigentes. Esta lucha por el cliente hace que en 1990 por primera vez se empiecen a analizar de manera más compleja los comportamientos de los consumidores. Un innovador ahora puede detectar grandes oportunidades a partir de la detección de demandas no cubiertas. La estrategia pasa a ser cada vez más importante, al igual que el marketing. Cada empresa se enfrenta a su mercado planificando, segmentando y adoptando políticas de precio, promoción y distribución distintas para cada segmento.

La innovación acaba de ampliarse desde el departamento de I+D hasta englobar también el departamento de marketing, lo que hace balancear el impulso tecnológico con las necesidades reales de los consumidores.

1.1.3. Innovación en las operaciones

No pasa mucho tiempo hasta que las empresas se dan cuenta de que no solo el marketing puede contribuir a la innovación, sino todas las áreas de la compañía (logísticas, de distribución, recursos humanos, etc.). Es la época de Zara o Ikea con sus procesos *just in time*.

Ahora es toda la empresa la que innova, los cambios en un área repercuten en toda la compañía, la creatividad está presente en todos lados.

1.1.4. Innovación en la cadena de suministro

Con el cambio de siglo, la globalización y la presencia de las empresas en mercados internacionales añade un grado de complejidad muy importante al proceso de innovar. Los distribuidores pasan a tener una gran importancia, hasta el punto de convertirse frecuentemente en aliados y *partners* estratégicos, incorporándolos al proceso de innovar.

Desde esta etapa, ya no solo se innova dentro de las compañías, sino también fuera de ellas, en las relaciones con sus aliados estratégicos.

La innovación se externaliza por primera vez involucrando a los consumidores, anticipándose a sus necesidades. Los equipos internos dan paso a equipos multiempresa. Aparecen las primeras bases de datos compartidas y nace la gestión de la cadena de suministro.

1.1.5. Innovación abierta

En el 2005, Henry Chesbrough acuña el término *innovación abierta*, reflexionando sobre el hecho de que ya no es suficiente con involucrar a los componentes de la propia cadena de valor. En un entorno altamente competitivo como el actual, se deben buscar permanentemente oportunidades en otras cadenas de valor y otros entornos tecnológicos. Buscar fuera del entorno inmediato de la empresa es una fuente de creación de valor que puede mantener a esta empresa en el mercado. Las nuevas oportunidades aparecen entonces en entornos inesperados, en las fronteras, en un proceso de "fertilización cruzada".

El proceso de innovación, por tanto, se extiende ya fuera de la empresa al resto de la economía.

Es en este periodo cuando se populariza de verdad la "compra" de innovación. Los departamentos de R+D pasan a ser departamentos de R+A (*research and acquisition*). De igual modo, las innovaciones generadas dentro de la empresa pueden venderse en ocasiones a otros sectores a través de patentes, licencias, o creando nuevas *spin-offs*. El reto pasa a ser capturar el extraordinario valor de la creatividad de millones de profesores, doctorandos y estudiantes en otros entornos fuera de la empresa. Tradicionalmente, la investigación ha consistido en transformar dinero en conocimiento. A partir de este momento, se enfatiza el siguiente ciclo, el de intentar transformar este conocimiento de nuevo en dinero.

1.1.6. Innovación en la cultura

Cuando la innovación se ha extendido desde el ámbito de la empresa a toda la economía, ya solo le queda un último reducto donde expandirse, el de las actitudes individuales y colectivas de los ciudadanos y de los países, el ámbito de la cultura.

Ahora las empresas ya no compiten contra empresas, sino que son los entornos innovadores los que compiten contra otros entornos innovadores.

Surge el concepto de clúster con más fuerza que nunca, entendido como una concertación geográfica de agentes que se sinergizan entre ellos para producir un *output* cada vez más creativo. Surgen así redes informales de universidades, centros de investigación, administración, redes de *business angels* y de inversores de capital riesgo, escuelas de negocio, etc., que cada vez pasan a ser más formales e incentivadas. En esta fase, la innovación ya no está únicamente

en el ADN de la empresa y de la economía en su conjunto, sino también en el ADN de la sociedad. Ha llegado a todas partes, se ha convertido en el eje central de toda nuestra actividad.

Vídeos recomendados

Vídeo 1. *El futuro del management: Gary Hamel, Antonella Broglia*



<http://www.infonomia.com/articulo/videos/158>

Vídeo 2. *El negocio de lo híbrido, Alfons Cornella*



<http://www.infonomia.com/articulo/videos/157>

Audio 1. *Innovar o morir, Alfons Cornella, podcast*



http://www.cadenaser.com/sociedad/audios/ventana-verano-innovar-morir/seresc/20110801csrscsroc_16/Aes/

Vídeo 3. *La actitud innovadora*, Antonio Flores

<http://www.youtube.com/watch?v=5deovH2vRMw>

1.2. ¿Qué es la innovación social?

La innovación como eje central del desarrollo genera un valor indiscutible para toda la sociedad en su conjunto. Es de algún modo "social" por naturaleza, de manera genérica. Pero aun cuando todas las innovaciones generan valor para la sociedad (generan empleos, crecimiento, productividad, etc.) eso no significa que sean innovaciones "sociales" en sentido estricto.

La innovación social en sentido estricto tiene como objetivo añadido el de resolver un fallo de mercado y permitir una más justa redistribución de los bienes en nuestra sociedad.

El término *fallo de mercado* trata de definir una situación en la que existe una necesidad social no cubierta ni por el estado, ni por la actividad privada de las empresas. Un fallo de mercado aparece cuando las empresas no tienen incentivos para llegar a determinados colectivos "no rentables" y el Estado, que trata de impedir que nadie se quede atrás, no tiene recursos suficientes para compensar esta exclusión de una parte de la sociedad.

El concepto de **innovación social** emerge en las últimas décadas a partir de autores como **Peter Drucker**, **Michael Young**, **Pierre Rosanvallon** y **Jacques Fournier**, entre otros. La innovación social puede definirse desde muchas ópticas diferentes según la disciplina desde la que cada uno se acerque, pero la definición más aceptada en la actualidad es la que sigue a continuación:

La innovación social es una solución original a un problema social que es más eficiente, efectiva, sostenible y justa que otras alternativas precedentes, y cuyo valor creado se acumula en la sociedad como un todo más que en individuos particulares, mejorando el bienestar y la cohesión social.

Esta **solución**, ya se origine desde las personas necesitadas o desde aquellas con voluntad de ayudar, debe ser capaz de producir unos resultados medibles, y debe ser potencialmente capaz de ser reproducida en cuantos más lugares mejor para lograr un máximo impacto, debe ser escalable. Puede ser un producto o un servicio que mejore la vida de los demás, o puede en un sentido más genérico ser una idea, una nueva legislación, un movimiento social, una intervención o una combinación de todos ellos.

Por todo ello, debemos ser muy conscientes de que el ámbito de la innovación social no está restringido únicamente a la creación de proyectos empresariales que den respuesta a problemas sociales (emprendedores sociales) sino que va mucho más allá. Las organizaciones sin ánimo de lucro, los activistas, el Gobierno y otros agentes también producen cambios sociales significativos. Incluso las empresas comerciales "clásicas", aquellas que buscan la generación de beneficios económicos, orientan sus esfuerzos en ocasiones hacia la consolidación de una sociedad más justa y próspera. Por tanto, todos los agentes del sector deben ser capaces de ir más allá de las definiciones clásicas y las categorías de emprendimiento, y darse cuenta de que todos, todos sin excepción, podemos ser impulsores de cambios sociales. Es el poder del ciudadano para cambiar el mundo.

La terminología sectorial clásica no permite englobar todo el fenómeno de la innovación social por cuanto que esta última es transversal, está en todos los sectores de la sociedad y tiene una entidad propia. No podemos hablar pues de relaciones entre la innovación y ámbitos empresariales, comerciales, tecnológicos o incluso científicos (sanidad, tecnologías de la información, energía, entretenimiento, etc.). La innovación se extiende transversalmente a todos los ámbitos.

Ejemplos de innovación social

Podéis consultar múltiples ejemplos de innovación social en el libro *The Open Book of Social Innovation* disponible en la red. También en el sitio de OpenIDEO (openideo.com) o en el de Worldchanging (worldchanging.com). OpenIDEO es una comunidad online –creada por la reconocida consultora de innovación IDEO–, que permite a personas de todo el mundo trabajar conjuntamente a través de la inspiración, la conceptualización y la evaluación, y generar ambiciosos proyectos de innovación social. Worldchanging es una reconocida editorial *on-line*, sin ánimo de lucro, sobre sostenibilidad e innovación social, que pone su énfasis en temas de energías renovables, ayuda a refugiados, y soluciones innovadoras para mejorar la construcción, el transporte, la comunicación y la calidad de vida.

Enlaces recomendados

The open book of social innovation: texto completo

http://www.youngfoundation.org/files/images/Open_Book_of_Social_Innovation.pdf

OpenIDEO: Vídeo de introducción

<http://vimeo.com/13707896>

Worldchanging: A User's Guide for the 21st Century - El libro

[http://en.wikipedia.org/wiki/Worldchanging_\(book\)#cite_note-1](http://en.wikipedia.org/wiki/Worldchanging_(book)#cite_note-1)

<http://www.worldchanging.com/archives/011726.html>

Vídeos recomendados

Vídeo 4. *Fixing the future*



<http://vimeo.com/8793259>

Vídeo 5. *Océanos vacíos, El escarabajo verde*



<http://www.rtve.es/television/20071125/oceanos-vacios-escarabajo-verde/199093.shtml>

Vídeo 6. *Ricard Huguet en Infonomia*



<http://www.infonomia.com/articulo/videos/40>

Vídeo 7. Juan Freire en Infonomía



<http://www.infonomia.com/articulo/videos/31>

1.3. ¿Arte o ciencia?

La búsqueda de nuevas ideas sociales es una actitud más que un proceso. No se trata tanto de "buscar" nuevas ideas como de mantener una actitud de continuo escepticismo para mejorar nuestro entorno. Vivimos en la **era de la innovación**. Se estima que más de mil nuevas iniciativas emprendedoras (*start-ups*) nacen cada hora. La innovación social está liderando una revolución que está transformando y renovando las economías del mundo entero. De hecho, el innovador es la esencia del mercado libre, porque el nacimiento de nuevos negocios le da al mercado una gran vitalidad, y el sector social no es una excepción. Las compañías de nueva creación generan una buena parte de los productos y servicios innovadores que transforman el modo en el que vivimos, posibilitan la gran mayoría de los nuevos trabajos y aportan la competencia necesaria para que los ciudadanos estén cada día mejor atendidos. Nunca ha habido un mejor momento para practicar el arte y la ciencia de innovar en el sector social.

El innovador social está orientado a la acción. No puede simplemente limitarse a pensar acerca de la iniciativa que quiere perseguir, sino que también tiene que actuar al respecto. Está también orientado al detalle, porque los innovadores son los responsables últimos de su proyecto y no pueden permitirse el lujo de delegar las responsabilidades esenciales en otros. Son buscadores y explotadores de oportunidades. Visto más de cerca, innovar implica tres elementos:

- Descubrir una oportunidad.
- Concebir un producto, servicio o proceso que satisfaga la necesidad detectada.
- Poner en marcha el proyecto para convertirlo en una realidad.

El mito del innovador con unas cualidades innatas está muy extendido en nuestra sociedad, pero lo cierto es que no son las cualidades sino el talento lo que de verdad hace que las personas innoven y emprendan proyectos.

1.4. Características de la innovación social

Las características que mencionaremos a continuación son necesarias (aunque no suficientes) para definir una innovación social.

1) La innovación social debe ser original

Debe ser sorprendente, no necesariamente en cuanto a su tecnología o complejidad técnica, sino sobre todo en cuanto a su eficacia, su capacidad de resolver el problema al que se enfrenta. Este tipo de innovación debe entenderse como una manera diferente de hacer las cosas, satisfacer demandas no cubiertas con propuestas originales, imaginando nuevas respuestas a los viejos problemas. Necesita entenderse por tanto como algo útil, algo que satisface una necesidad social y que mejora lo ya existente. Y todo esto que mencionamos debe conciliarse a la vez con el hecho de que muchas de estas innovaciones son el resultado de la adaptación creativa de otras innovaciones previas que han tenido lugar en otros lugares o en otros ámbitos. Por ello, los proyectos de innovación social rara vez son completamente originales en su definición, pero son siempre originales en cuanto a su capacidad de adaptar y aplicar diversos conocimientos a un problema concreto bien identificado.

2) La innovación social puede ser intangible

Podemos entender la innovación como una fuente de generación de productos, servicios o procesos. La innovación social genera muy a menudo estos productos, servicios o procesos utilizando muchos activos intangibles, no tanto económicos o financieros, sino basados en capital intelectual y en las relaciones entre los individuos y los agentes del ecosistema. Favorecen la participación ciudadana de forma activa, y promueven la implicación y compromiso de la sociedad y sus diferentes actores.

Tabla 1. Innovación económico-tecnológica e innovación social

Tipo de innovación	Innovación económica	Innovación social
Utilización de factores	Intensiva en capital financiero	Intensiva en capital intelectual (humano y relacional)
Orientación básica	Crear situaciones monopolísticas (producto único) que genere altas rentabilidades	Cubrir necesidades amplias de grupos sociales a bajo coste con gran impacto
Necesidades de protección	Alta para garantizar el esfuerzo inversor y dilatar la situación monopolista	Muy baja Cuanto más se extienda, más cumple su fin Riesgo de fracaso por utilización "nominal" sin <i>know-how</i>
Complejidad	Creciente a nivel tecnológico	Creciente a nivel relacional

Fuente: Morales Gutiérrez (2009)

3) La innovación social debe ser replicable/escalable

La innovación social pretende resolver problemas graves y por tanto pretende tener desde su mismo nacimiento una gran difusión y expandirse a cuantos más ámbitos de utilidad mejor. Desde ese punto de vista, es una innovación *abierto* en el sentido pleno del término. No pretende obtener ventajas competitivas para limitar el acceso de la competencia al mercado, no pretende capturar valor, sino generar valor, que es muy distinto. En ese sentido, no necesita, por tanto, ser protegida por patentes para proteger la rentabilidad y evitar las imitaciones. Tal y como señala Castells, persiguen un dinamismo "**glocal**", la articulación entre lo global y lo local.

Veámoslo en un ejemplo para entenderlo mejor.

Los microcréditos surgieron en un entorno local (Yunus) para tratar de ofrecer oportunidades a colectivos desfavorecidos y ayudarlos a salir de la pobreza. Desde ese entorno local han servido de ejemplo para que miles de iniciativas de microcréditos surjan en otros lugares y otros colectivos. Incluso la ONU ha reconocido la importancia de esa capacidad de ser replicable aprobando una resolución específica que lleva como título "función del microcrédito en la erradicación de la pobreza". Por tanto, la experiencia acumulada de los microcréditos en Bangladesh y su efecto "mariposa" ha alcanzado una dimensión global aplicándose en todo el mundo (desde Bolivia a Zambia, pasando por Kosovo), que a su vez ha permitido ir mejorando el modelo de aplicación, entendiendo cada vez mejor la identificación de riesgos, el seguimiento de los préstamos, la incorporación de sistemas de garantías no tradicionales y otros muchos aspectos esenciales para alcanzar un máximo impacto. El desarrollo de la innovación social implica, por tanto, entender muy bien las economías de escala y cómo adaptarse a las particularidades de cada lugar y cada sector.

Muchas iniciativas pueden ser muy útiles en un entorno, y muy poco útiles en otros. Por ello, cada iniciativa de innovación social forzosamente debe incluir siempre la adaptación al medio y a los colectivos a los que se dirige. La participación activa de la ciudadanía en la identificación de las necesidades o incluso en el propio desarrollo de la iniciativa suele ser esencial en cualquiera de estos proyectos. Aunque en su nacimiento, las iniciativas de innovación social tratan de resolver un problema local, unas necesidades particulares de un colectivo concreto en un territorio concreto, quizá el mayor logro de esa iniciativa social provenga de su capacidad de adaptación a otros lugares y otros entornos, ofreciendo soluciones y respuestas a un número mucho mayor de personas situadas en otros lugares pero con necesidades muy similares. Ese es tal vez el verdadero reto de la innovación social, no solo conseguir que aparezcan iniciativas innovadoras, sino también que se difundan y repliquen hasta alcanzar su máximo potencial.

4) La innovación social debe ser eficaz

La innovación social surge para resolver problemas y por tanto debe lograr resultados. El resultado económico de una iniciativa es siempre fácil de medir, después de todo está "dentro" de la compañía. Pero el resultado social de una iniciativa está "fuera", y siempre resulta difícil de cuantificar. Esta dificultad no debe asustar al innovador social, que debe esforzarse para medir su impacto.

Veámoslo nuevamente con un ejemplo.

Grameen Bank surgió como ya hemos comentado para ayudar a sacar de la pobreza a colectivos desfavorecidos sin acceso a dinero con el que poder iniciar una actividad productiva. Tras años de actividad en el mercado, Grameen Bank ha abierto más de un millar de sucursales en 41.000 pueblos de Bangladesh, ha prestado dinero a más de dos millones y medio de personas, y sorprendentemente, a pesar de la teórica inseguridad del retorno de ese capital, ha conseguido una tasa de devolución cercana al 98,5%, muy superior a la de los estándares de la industria bancaria. Estas tres métricas (y otras muchas) pueden ayudar a entender y a cuantificar el impacto que ha tenido Grameen Bank como iniciativa. Su extensión a otros ámbitos y a otros lugares ha dado origen al sector de las microfinanzas y ha multiplicado enormemente su impacto, que ha pasado de un nivel local a un nivel global, se ha convertido en *glocal*.

Tabla 2. Rasgos diferenciales de los procesos de innovación

	Procesos tradicionales de cambio social	Procesos de innovación social
Sujeto	comunidad	red social
Impacto	local (limitado)	glocal (muy amplio y potencialmente ilimitado)
Modelo de gobernanza	centralizada y compartimentalizada	multinivel y abierta

Fuente: Morales Gutierrez (2009)

1.5. Factores diferenciales de la innovación social

Este nuevo tipo de innovación comparte con la innovación tradicional muchos modelos de actuación, pero tiene una serie de métricas, de modelos de actuación y de métodos que la hacen muy diferente.

1) Formas organizacionales

La innovación ya no viene solo de organizaciones "cerradas", como agencias públicas, empresas, organizaciones no gubernamentales, etc... ahora viene también en forma mucho más "abierta", de cualquier ciudadano, y se nutre de la colaboración permanente de todos estos ciudadanos a través de las relaciones sociales. Puede parecer poco relevante, pero lo cierto es que las formas organizacionales son esenciales para obtener buenos resultados, particularmente en las innovaciones, que son por naturaleza sistémicas, que deben ser resueltas por todos porque afectan a todos. Por tanto, la innovación social cambia las relaciones de poder entre todos los actores sociales, en un **enfoque más democrático**, restando protagonismo a los grandes para redistribuirlo entre los pequeños.

2) La medición del éxito

Como tendremos ocasión de ver durante todo este material, la medición del impacto social es particularmente problemática. En el entorno de los mercados tradicionales, nos basta con medidas objetivas, como la escala de las compañías, el *marketshare* y los beneficios. En el entorno social, estas medidas son mucho más subjetivas y difíciles de comparar. ¿Es mejor apostar por la educación de los niños, o es mejor tratar de erradicar las epidemias de sida infantil?

¿A qué iniciativa debemos dedicar más dinero y esfuerzo? ¿En qué proporción? Las respuestas en el sector social no son nunca sencillas, y necesitan un enfoque multidimensional.

3) La colaboración abierta

Las alianzas y colaboraciones son cada vez más necesarias para lograr un cambio efectivo. En el mercado tradicional, las empresas son las encargadas de innovar, pero en el entorno social la innovación proviene de todo el ecosistema. Esta es una de las principales razones del fracaso al intentar "traducir" modelos de negocio tradicionales en el sector social. Por ejemplo, intentar proteger la propiedad intelectual de las ideas suele ir acompañado del fracaso de la innovación, dado que en estos entornos es necesario que todos tengan acceso a esas ideas.

4) Métodos

La innovación no es una cuestión de suerte, de alquimia o de momentos "eureka". Tampoco es exclusivamente el producto de individuos "brillantes". La innovación social debe ser gestionada, apoyada y alimentada, y es un campo abierto con unos métodos de actuación también abiertos a todos. Ciertamente, algunos "son más iguales que otros", es evidente que los gobiernos con grandes presupuestos y grandes capacidades de regulación y de influencia pueden obtener cambios a gran escala más fácilmente que los emprendedores individuales, por ejemplo. Pero ningún cambio social es puramente *top-down* o *bottom-up*. Necesita de ambos sentidos, encontrarse en el medio, de alianzas entre las "abejas" (individuos creativos con ideas y energía) y los "árboles" (las grandes instituciones con el poder y el dinero para hacer que las cosas pasen a gran escala). Aquí los métodos enfatizan más que en ningún otro sector la importancia de que las ideas creativas vengan de diferentes fuentes y se mezclen y se recombinen utilizando ideas muy diversas. La aparición por ejemplo del *venture philanthropy* surge de la combinación de ideas del entorno inversor tradicional, utilizadas para financiar entornos científicos y empresariales, con ideas del ámbito de la filantropía y las donaciones.

1.6. ¿Por qué ahora?

La innovación social se ha convertido en una de las protagonistas de la escena en la última década. ¿Por qué? La razón fundamental es que las políticas y los agentes del sistema no han sido capaces de resolver algunas de las cuestiones más urgentes de nuestra era, como las epidemias globales de enfermedades crónicas, las desigualdades sociales o el cambio climático, entre otras muchas. Las herramientas clásicas de la política gubernamental y los mercados se han demostrado como profundamente inadecuadas para resolver estos problemas. El mercado por sí mismo no tiene los incentivos para actuar de forma responsable, y las políticas se han limitado a reforzar modelos clásicos de actuación.

El entorno en el que nos encontramos es un entorno de costes crecientes, inasumibles a medio plazo para la ciudadanía.

Por poner un ejemplo, si las políticas no son capaces de resolver el incremento gradual de enfermedades crónicas, el coste para las arcas públicas aumentará del 9% del PIB al 13% en solo 15 años.

Son necesarias nuevas formas de ver la realidad y de resolver estas cuestiones, y la innovación social es más protagonista que nunca.

Muchas de las iniciativas propuestas por la innovación social apuntan hacia un nuevo tipo de economía, que podríamos llamar economía social. Sus características fundamentales incluyen:

- El uso intensivo de redes distribuidas para sostener y gestionar relaciones, con la ayuda de las comunicaciones y las tecnologías de la información.
- Fronteras difuminadas entre la producción de bienes y su consumo.
- Un énfasis en la colaboración y en interacciones repetidas, es decir, el cuidado y el mantenimiento en lugar del consumo puntual.
- Un papel importante de los valores y las misiones, con el énfasis puesto en la dimensión humana, es el de poner a la gente primero, empezar por los individuos y sus relaciones en lugar de por los sistemas y las estructuras.
- Es cada vez más descentralizada, y aborda la complejidad no mediante estándares impuestos por un "centro", sino mediante la distribución de esa complejidad a la periferia, que es cada vez más autónoma para tomar decisiones.

1.7. Problemas sociales en Europa

A mediados del 2011, Ashoka celebró su 30 aniversario en un congreso internacional (Ashoka Changemakers Week), en el que se identificaron once áreas de innovación social en nuestro continente. Podríamos resumir sus conclusiones en los siguientes puntos:

1) Igualdad de oportunidades en las empresas

La mayoría de los ciudadanos europeos creen que existe la discriminación corporativa, ya sea basada en consideraciones étnicas, de edad, de orientación sexual, de discapacidad o de religión. Es necesario promover la diversidad como eje para detectar nuevas oportunidades, y establecer una serie de incentivos para favorecer la inclusión en el mundo de la empresa.

Lectura recomendada

Podéis consultar los desafíos que ha lanzado Ashoka en 30 ámbitos diferentes en el siguiente enlace:
www.changemakers.com/es/competitions

2) Dar visibilidad a la discapacidad

Uno de cada seis europeos tiene una discapacidad o enfermedad crónica. Sin embargo, la discapacidad sigue estando ausente de nuestra sociedad, sigue oculta. Es importante multiplicar las ocasiones en las que personas con una discapacidad puedan mostrar sus habilidades específicas y su valor a la sociedad.

3) Mejorar la educación como eje para el progreso social

El gasto en educación está aumentando en la mayoría de los países de Europa, sin embargo, la calidad de esta educación no ha mejorado en los últimos años. De esta educación depende el bienestar de la sociedad del futuro. Debemos capacitar mejor a los profesores, enseñar más habilidades primarias relacionadas con la relación social y la empatía, y permitir de verdad a los niños convertirse en los actores de su propia educación.

4) Empoderar a las personas mayores

En el año 2025, el 20% de los europeos tendrá más de 65 años, frente a un 16% en la actualidad. El envejecimiento progresivo de la población tendrá efectos sobre el empleo, la vivienda, la salud, entre otras muchas áreas. Muchas personas mayores tienen aún ilusión por ser útiles a la sociedad, pero esa ilusión se pierde. Debemos pasar de la atención de los ancianos a su empoderamiento.

5) Desarrollo de una agricultura cívica

La agricultura en Europa sufre un proceso de concentración en un pequeño número de granjas de cría intensiva, orientadas a un mercado global. La pequeña agricultura local sufre limitaciones de acceso a tierras y a capital para desarrollarse. Deben facilitarse nuevos mecanismos para una adecuada competencia entre agricultores grandes y pequeños, y legislar para proteger el impacto medioambiental de las decisiones que tienen que ver con el cultivo de las tierras. La tierra es un bien común y debe proponerse un nuevo paradigma de agricultura cívica.

6) Políticas de fomento del empleo

En el 2010, el desempleo en la zona euro alcanzó la cota del 10% de la población. Muchas zonas rurales corren el peligro de quedarse atrás dado que cada vez generan menos oportunidades de empleo. Es importante ofrecer métodos de capacitación que permitan a las personas encontrar sus motivaciones personales, y romper los estigmas de los colectivos marginados.

7) Acabar con la malnutrición

Tanto la desnutrición como la obesidad están muy presentes en la realidad de Europa y ocasionan unos costes sanitarios muy elevados para los ciudadanos. Es importante concienciar a la población acerca de los beneficios de una alimentación equilibrada, y mejorar la producción de alimentos saludables. Las estrategias de comunicación son en este ámbito muy importantes.

8) Potenciar el desarrollo de la mujer

Las mujeres trabajan dos tercios de las horas productivas del mundo, pero sin embargo ganan solo el 10% de los salarios y poseen menos del 1% de las propiedades. En épocas de conflicto, estas desigualdades son aun más relevantes, dado que las mujeres son sometidas de manera sistemática a la violencia. Capacitar a las mujeres se vuelve un asunto esencial para las próximas décadas, permitiendo una igualdad real.

9) Uso racional de la energía

Se estima que entre 50 y 100 millones de europeos son incapaces de satisfacer sus necesidades energéticas de forma suficiente. La población afectada está aumentando rápidamente debido a la crisis y al encarecimiento de los precios de la energía, y son necesarios programas de ayuda para detectar y ayudar a los consumidores en situación de riesgo.

10) Mejor acceso a la vivienda

Los precios inmobiliarios se han duplicado entre 1995 y el 2008 en muchos países europeos. El presupuesto de los hogares en vivienda supone un porcentaje cada vez mayor de los ingresos de estas familias, y son necesarias iniciativas de protección a los colectivos sin techo.

11) Potenciar a los jóvenes

El 26% de los jóvenes están en situación de desempleo. Los jóvenes deben ser parte de la solución y no parte del problema. Es posible involucrar a la juventud para que sean cocreadores de un cambio social, con iniciativas que fomenten su incorporación a la economía productiva y a la economía social.

Vídeos recomendados

Vídeo 8. *Presentación de los emprendedores sociales oficiales de Ashoka*



<http://www.spain.ashoka.org/videosemprendedores>

2. El cuarto sector

La innovación social nace de la confluencia de interacciones entre los tres sectores tradicionales de la economía: el sector público de la administración, el sector civil de las organizaciones sin ánimo de lucro, y el sector privado del mundo empresarial. Los límites entre estos tres sectores son cada vez más difusos. Hay un intercambio constante de ideas, valores, modelos de actividad, relaciones y recursos. De esas interacciones constantes nace el cuarto sector.

En la actualidad, estos sectores buscan trabajar en conjunto porque son conscientes de que sin esa interacción la efectividad de las iniciativas de innovación social queda muy limitada. Los problemas a resolver son demasiado graves como para no buscar las mejores respuestas de una forma coordinada.

2.1. Factores que favorecen la confluencia de interacciones entre los sectores

Existen una serie de factores que han acelerado la aparición del cuarto sector, veamos algunos de ellos a continuación.

1) Intercambios de ideas y de valores

Hasta hace muy poco los gobiernos y las administraciones públicas solían delegar la resolución de problemas sociales en las organizaciones sin ánimo de lucro. Del mismo modo, el sector empresarial no estaba incentivado para buscar soluciones a problemas sociales, y las organizaciones sin ánimo de lucro rara vez se implicaban en discusiones sobre legislación, que competen a los gobiernos. Los intercambios de ideas eran una fuente de conflicto y de discusión.

En los últimos años los intercambios de ideas han pasado a ser más naturales y frecuentes. Todo empieza cuando se habla entre todos. Las organizaciones sin ánimo de lucro y los gobiernos se han acercado al sector empresarial para aprender sobre modelos de negocio, emprendimiento y generación de ingresos. Las empresas y los gobiernos se han acercado al tercer sector para interesarse por su capacidad de detectar problemas sociales, y con ellos, fuentes de oportunidad. Y las empresas y el sector social se han acercado a los gobiernos y las administraciones para ayudar a moldear en conjunto las políticas que hacen que las cosas mejoren.

2) Cambio de roles y relaciones

Los roles tradicionales de estos tres sectores siempre habían sido muy claros. Los gobiernos y la Administración como reguladores. El sector empresarial tratando de esquivar esas regulaciones en beneficio propio. Y el tercer sector co-

mo testigo de estos procesos. Con la aparición del cuarto sector, estos roles se hacen menos rígidos. Los gobiernos y la Administración cambian hacia un rol con una misión más colaborativa y de soporte, la empresa trata de buscar nuevos mercados en el espacio social, y el tercer sector ya no acepta un papel de testigo y de soporte, sino que pretende obtener "victorias" generando iniciativas que se complementan mucho con los otros dos sectores. Ya no son roles "adversarios", sino roles "cómplices".

3) Cambio en los recursos

Tradicionalmente, los gobiernos y las asociaciones sin ánimo de lucro han pagado o subsidiado productos y servicios a los que los colectivos excluidos no podían acceder. Estos colectivos no eran capaces de pagar esos productos o servicios. Sin embargo, los gobiernos y asociaciones del mundo actual disponen cada vez de menos margen en el uso de esos recursos económicos. Las necesidades crecientes y los presupuestos cada vez más ajustados dado el entorno de crisis económica fuerzan a una reinención de cómo estas soluciones pueden llegar a la sociedad. Muchas innovaciones sociales son posibles hoy gracias a modelos de negocio con estructuras de muy bajo coste, canales de distribución cada vez más eficientes y la combinación de ingresos comerciales y donaciones filantrópicas y/o públicas. Son los nuevos modelos de negocio híbridos como respuesta a un entorno cada vez más escaso en recursos.

4) Cambios en el modelo de estado del bienestar

Durante las últimas décadas, el modelo de estado del bienestar ha sufrido profundas transformaciones. La sociedad en su conjunto ha expresado su desconfianza en las instituciones tradicionales del sistema para que puedan dar una respuesta adecuada a los desafíos económicos y sociales de nuestro tiempo. La tensión entre los dos modelos de política económica de nuestra era, el neoliberal por un lado, con su apuesta por el mercado en detrimento del estado, y el social por el otro, que apuesta por la función protectora del sector público, ha traído al debate político un difícil equilibrio donde se encuentra en juego tanto la eficacia del sistema (su capacidad de ofrecer buenos servicios) como su eficiencia (tamaño ideal del estado y cuántos recursos se necesitan para soportarlo).

Ante esta situación, todos los agentes del ecosistema se sienten forzados a colaborar. La innovación social es más necesaria que nunca. Cuando lo importante es escalar iniciativas que ayuden, el papel de la Administración es en ocasiones esencial, dado que puede regular, establecer nuevas normativas y nuevas reglas de juego que hagan crecer el espacio social, e incentivar a través de subvenciones ciertas actividades.

Ejemplo

Por ejemplo, la Comisión Europea ha generado una importante oportunidad de mercado para emprendedores sociales y grandes empresas solicitando la instalación de energía solar en medio millón de techos en un plazo de tiempo muy corto. Esto ha supuesto y

supone la creación de 100.000 nuevos puestos de trabajo y la puesta en marcha de un mercado de unos 10 billones de dólares.

5) Cambios en el modelo empresarial

Las empresas han comenzado a plantearse dentro de su acción, no sólo el impacto económico sino el impacto social que tienen. Se han buscado numerosas razones para este cambio, la necesidad de legitimación por parte de la sociedad (la percepción de la sociedad de que los intereses privados están detrás de las crisis y han generado conductas irresponsables y excesivas), la demanda social, nuevas políticas de marketing para captar clientes, modas a seguir, etc. Pero lo cierto es que, independientemente de la causa o causas últimas, este nuevo planteamiento busca no solo hacer algo social, sino también, como no, ser eficaz y diferente.

La responsabilidad social empresarial (RSE) es un ámbito de acción social dentro de las compañías privadas, que destinan parte de su presupuesto a fines sociales. Este tipo de iniciativas sociales a nivel empresarial están siempre limitadas por el dinero que puede destinarse a la causa sin poner en riesgo la viabilidad de la empresa. Sin embargo, las empresas que trasladan parte de sus actividades sociales a las estrategias prioritarias de negocio pueden desarrollar mercados e incrementar su capacidad competitiva. De hecho, profundizar en esos nuevos modelos de negocio en el espacio social puede traer importantes fuentes de innovación a las empresas.

De las cien entidades económicas más grandes del mundo, sesenta y tres son corporaciones empresariales, no países. La sociedad responsabiliza cada vez más a las grandes compañías multinacionales como las únicas instituciones lo suficientemente fuertes como para producir cambios sociales a nivel global. En el mundo actual, un mundo donde las noticias llegan a través de las nuevas tecnologías a mil millones de ciudadanos prácticamente en tiempo real, la reputación de las empresas está constantemente en juego, y por tanto, es de su interés ofrecer una cara amable y responsable ante la sociedad. Por ello, la RSE ha irrumpido en el sector como algo ineludible, casi como una "obligación". Ya existe un marco de estándares que dictan la manera como las grandes compañías se implican en actividades encaminadas a la sostenibilidad social y medioambiental.

La crisis no hace más que enfatizar la necesidad de su existencia: aquellas compañías que la incluyan en su estrategia de negocio tendrán sin duda mayor capacidad para entender sus mercados, ser sostenibles y esquivar la recesión.

La existencia de la RSE responde también al hecho de que las empresas son cada vez más conscientes de que las obligaciones que tienen con sus accionistas no se limitan a la maximización de beneficios económicos, también incluyen

Lectura recomendada

Cómo cambiar el mundo según Larry Page:
<http://xurl.es/y8z4a>

la maximización de su impacto social, mimar sus mercados y a sus clientes, y mimar a la sociedad en su conjunto. Las páginas web corporativas de las empresas ya incluyen en lugar destacado todas sus actividades de RSE precisamente por ello. La práctica del *cause-related marketing* se está extendiendo a gran velocidad.

American Express

Esta nueva modalidad de marketing fue utilizada por primera vez por American Express en 1983, cuando se comprometió a donar un centavo para la restauración de la estatua de la libertad cada vez que alguien utilizara su tarjeta de crédito. Lejos de perder dinero con la iniciativa, American Express registró un aumento muy considerable del uso de sus tarjetas que le reportó cuantiosos beneficios, a la vez que se conseguía restaurar la estatua.

Pero no todos piensan que la RSE está suficientemente bien estandarizada a día de hoy y sus prácticas responden de manera responsable a la consecución de fines sociales. Existe seguramente mucho camino por recorrer a la hora de compatibilizar la estrategia de las compañías con su acción social. Aun no existen guías claras de las iniciativas que se deben implementar, existen demasiados estándares, códigos y recomendaciones, demasiado solapamiento entre iniciativas y sobre todo, mucha falta de medición del impacto social que permitiría aprender de cada euro invertido para poder invertir cada vez más y mejor.

Por último, no solo las grandes empresas se alinean con el espacio social. Las pequeñas empresas y sobre todo los emprendedores sociales han irrumpido con fuerza en los últimos años. Muchos coinciden en que los emprendedores sociales son los agentes con mayor potencial de generación de cambio. Tras ellos también son capaces de generar importantes cambios las ONG y la RSE de las empresas, pero sin duda los emprendedores sociales serán los grandes protagonistas del sector en los próximos años. Son personas que combinan la disciplina de negocio con la perspectiva de innovación social. Utilizan de manera eficiente los recursos disponibles y multiplican la efectividad de unos fondos muy limitados a día de hoy. Todos los agentes del ecosistema, fundaciones, gobierno, instituciones sin ánimo de lucro, universidad, filántropos, agencias de cooperación al desarrollo, empresas etc. ven en los emprendedores sociales un referente.

Vídeo recomendado

Vídeo 9. *El rol del emprendedor social*



<http://emprendedor.tv/video23.html>

6) Cambios en el modelo de sociedad

El poder del ciudadano para cambiar el mundo es cada vez más evidente. Los ciudadanos están asumiendo un protagonismo cada vez mayor en el sector. La desconfianza de la sociedad hacia la Administración, los gobiernos y las empresas ha dado como resultado la aparición de ciudadanos cada vez más socialmente responsables que quieren contribuir a crear un mundo mejor para todos.

De un modo genérico, podríamos decir que los ciudadanos pueden contribuir al cambio:

- votando las opciones políticas con mayor sensibilidad social,
- consumiendo productos socialmente responsables,
- trabajando, esto es, haciéndose activistas, emprendedores sociales, colaborando con ONG etc.,
- invirtiendo dinero en pequeñas cantidades en proyectos sociales a través, por ejemplo, de cuestaciones televisivas, programas de *crowdfunding*, etc.

Casado, Creus, Juncadella, Obermair nos proponen en su libro múltiples formas de innovar socialmente en nuestra rutina diaria y una sugerente y práctica lista de casos reales.

Consumir

- Compra productos y servicios de comercio justo
- Consume productos locales y ecológicos
- Intercambia, comparte o repara en vez de comprar
- Reduce tu huella ecológica
- Controla a tus productores y proveedores

Producir

- Utiliza recursos que sean autogeneradores

Lectura recomendada

Cómo cambiar el mundo según David Bornstein:
<http://www.monografias.com/trabajos80/cambiar-mundo-emprendedores-sociales-poder-ideas/cambiar-mundo-emprendedores-sociales-poder-ideas.shtml>

Lectura recomendada

Casado, Creus; Juncadella, Obermair (2011). *No somos hormigas*. <http://nosomoshormigas.org/quiere-el-libro/>

- Participa directamente en la producción de lo que consumes
- Comparte tierra para producir alimentos
- Reutiliza recursos naturales y residuos
- Protege para seguir produciendo (biodiversidad)

Ahorrar e invertir

- Hazte cliente de la banca ética
- Invierte en personas y en sus proyectos (*crowdsourcing*)
- Invierte de manera socialmente responsable (fondos de inversión social)
- Practica el sistema bancario entre ciudadanos
- Educa a los más pequeños en como emplear el dinero

Transportarse y moverse

- Organízate para compartir coche
- Utiliza la bicicleta y reivindica más carriles bici
- Pide a las empresas que patrocinen el transporte público
- Utiliza mensajerías sostenibles
- Pide políticas urbanas que reduzcan el tráfico de coches

Comunicarse e informarse

- Movilízate por una prensa libre
- Amplía las fuentes de información independiente
- Conviértete en ciudadano reportero
- Conecta con el mundo
- Reivindica la neutralidad de la red

Crear e innovar

- Utiliza herramientas de creación con código abierto
- Aprovecha las posibilidades de las licencias abiertas (*copyleft*)
- Aporta tu conocimiento para innovar
- Innova para sociedades en vías de desarrollo
- Pon en marcha tus innovaciones y creaciones

Movilizarse y solidarizarse

- Conecta con tu barrio y con la comunidad global
- Presiona y movilízate para generar cambios sociales
- Contribuye a tener más transparencia y acceso a datos públicos
- Promueve activamente la democracia
- Infórmate para donar

Revalorizar tu tiempo libre

- Haz turismo de forma sostenible y responsable
- Comparte tu tiempo y tus capacidades para el bien común
- Comparte recursos con otros viajeros
- Disfruta sin gastar dinero
- Aprende a cuidarte

Los *prosumers* (prosumidores) son un caso muy especial.

Son consumidores que no solo consumen, sino que producen bienes o servicios por los que no tienen un ingreso directo, pero que al final del día generan un impacto en la economía.

Son un grupo muy amplio, que incluye desde los voluntarios, los ciberactivistas, *bloggers* etc. Todos estos ciudadanos realizan alguna actividad no remunerada que genera un beneficio para otras personas. Su aportación a la economía aún no ha sido suficientemente estudiada y medida por los economistas, pero

no hay duda de que es enorme, y de que seguirá aumentando exponencialmente en los próximos años, más rápidamente cuanto más acceso a las tecnologías de la información tengan los ciudadanos.

La innovación social ciudadana se está convirtiendo por tanto en un motor de enriquecimiento, de avance social, de desarrollo urbano y rural y de crecimiento económico. El fomento de este tipo de innovación social es muy necesario. Empoderar a los ciudadanos, conseguir que participen es esencial para el crecimiento de la innovación social.

7) Cambios en el modelo del tercer sector

La sociedad civil organizada (tercer sector) también ha ganado protagonismo en los últimos años. Tradicionalmente, en los sectores hipercompetitivos de la economía tradicional (electrónica, tecnologías de la información, biotecnología, etc.) la supervivencia de las compañías está muy ligada a su capacidad de innovación. El tercer sector no ha tenido hasta la fecha una "urgencia" por desarrollar innovaciones para poder competir, pero la tendencia está cambiando y cada vez lo va a notar más en profundidad. Por un lado, existe una mayor competencia, y por otro, los fondos públicos destinados a subvencionar y ayudar a estas iniciativas son cada vez más escasos. Además, los donantes filántropos encuentran una gran variedad de proyectos donde elegir, y los recientemente aparecidos fondos de *venture philanthropy* y los grandes fondos privados son muy selectivos a la hora de optar por colaborar/invertir en instituciones del tercer sector. Y para complicar aún más las cosas, aun siendo cierto que las ONG y demás asociaciones tienen un gran potencial para atraer fondos filantrópicos, lo cierto es que la mayoría de ellas desconocen completamente el modo de acceder a fuentes de financiación. Por todo ello, los integrantes de su ecosistema tienen que intentar asociarse y ser innovadores desde un punto de vista social para poder subsistir y lograr el impacto que buscan. Hoy estamos inmersos en la era de la transparencia y de la profesionalización de la gestión del tercer sector, pero la próxima era será la del desarrollo de la innovación en el mismo.

Cuando analizamos los modelos de innovación del tercer sector, resulta muy evidente que está más familiarizado con las mejoras continuas basadas en cambios graduales (innovación evolutiva o incremental) que con las innovaciones que suponen un cambio radical en las reglas del juego (innovación disruptiva). Otra de las diferencias que encontramos respecto a los sectores empresariales clásicos es el hecho de que el objetivo de la innovación no es tanto llegar a aumentar el beneficio económico, sino aumentar el nivel de satisfacción de colectivo desfavorecido al que sirven. Las organizaciones sociales tampoco innovan con el objetivo de "dejar fuera del mercado" a otras organizaciones. En este tercer sector, la generación de valor se produce más a través de la complementariedad, modelos de colaboración, trabajo en red e intervención conjunta para hacer frente a las necesidades más urgentes de los ciudadanos.

Ved también

La segunda parte de esta asignatura está dedicada a la innovación ciudadana, en ella podréis profundizar en las nuevas prácticas de colaboración, conectividad y transparencia que están apareciendo.

Lectura recomendada

"Haz lo posible, no tienes excusas":
<http://xurl.es/y6jpk>

En cualquier caso, lo cierto es que en la actualidad el tercer sector no tiene un sistema que promueva activamente la innovación. No se innova por cultura, sino como respuesta a las urgencias de las situaciones que se afrontan, pero todo esto está cambiando muy rápidamente.

En la lucha contra la pobreza, el tercer sector tradicionalmente ha visto a la población en la base de la pirámide desde el prisma de la ayuda humanitaria y la deslocalización, buscando mano de obra barata. Este amplio sector de la población vive en territorios pobres, cuenta con recursos muy escasos y se mueve principalmente en mercados informales de consumo. Hoy el sector social busca promover negocios inclusivos de la base de la pirámide, negocios que consisten en buscar alianzas entre empresas del primer mundo y emprendedores locales para lanzar ideas empresariales que generen tanto valor económico como social en ambos lados.

Vídeos recomendados

Vídeo 10. *Alianza WBCSD-SNV para los negocios inclusivos*



<http://www.youtube.com/watch?gl=ES&hl=es&v=bt9oOAzUj0>

Vídeo 11. *Una lógica de negocios diferente, Brizio-Biondi Morra*



<http://www.emprendedor.tv/video27.html>

Vídeo 12. ¿Qué tal nos va en la lucha contra la pobreza?, James Austin



<http://www.emprendedor.tv/video21.html>

2.2. Innovación social y el concepto de *shared value*

Ya hemos visto que la innovación social está ganando más y más protagonismo precisamente ahora, porque el concepto de capitalismo está bajo amenaza. En los últimos años, el mundo de la empresa se ha visto de manera creciente como la causa de problemas sociales, económicos y medioambientales. La sociedad en su conjunto cree firmemente que las empresas están prosperando a expensas de la comunidad.

Una buena parte del problema reside en las propias compañías, que permanecen atrapadas en un concepto de "generación de valor" muy desfasado, antiguo. Continúan viendo la creación de valor de manera muy estrecha, concentrándose en los resultados financieros a corto plazo, mientras se olvidan de las necesidades de los consumidores y de la sociedad, necesidades que determinan su éxito a largo plazo. ¿Y de qué otro modo si no las compañías podrían olvidarse del bienestar de sus clientes, de la depleción de recursos naturales o de las tensiones económicas de las comunidades donde producen y venden?

El mundo económico debe liderar el acercamiento entre sociedad y empresa. La solución, tal y como ha sido desarrollada por Porter, está en el concepto de **valor compartido** (*shared value*), que consiste en orientar la estrategia de las empresas generando valor económico de un modo que cree también valor social, dando respuesta a las necesidades y retos de los ciudadanos. Las empresas deben reconciliar el éxito con el progreso social. Es necesario que los líderes empresariales del siglo XXI desarrollen nuevas capacidades y conocimientos como la mejor capacidad de identificación de las necesidades sociales, una mejor comprensión de los verdaderos ejes de productividad de las empresas y la habilidad de colaborar más allá de las fronteras entre compañías con y sin ánimo de lucro. Y para todo ello, la innovación social debe ser una de las herramientas de trabajo.

Lectura recomendada

M. Porter; M. Kramer (2011). "Creating Shared Value". *Harvard Business Review*. http://www.waterhealth.com/sites/default/files/Harvard_Business_Review_Shared_Value.pdf

Vídeos recomendados

Vídeo 13. Conferencia de Michael Porter: *Creating Shared Value*



<http://xurl.es/vaub7>

Vídeo 14. Entrevista a Michael Porter: *Rethinking capitalism*



<http://xurl.es/fibud>

La innovación social parte de la premisa de que son las necesidades sociales, y no solamente las necesidades económicas convencionales, las que definen los mercados. También parte de la premisa de que los problemas y debilidades sociales crean frecuentemente costes internos a las empresas, y que tratar de resolver estos problemas sociales no necesariamente aumenta los costes, sino que a la postre aumenta la productividad, permitiendo a las empresas expandirse a nuevos mercados y mejorando sustancialmente sus beneficios. El *shared value* de Porter no es por tanto un tema de valores, ni un tema de compartir el valor ya creado por las compañías (repartiéndolo). Es, en cambio, la creación de un valor muy superior, aumentar el pastel de los beneficios económicos y sociales que se pueden conseguir. Veámoslo con un ejemplo.

El movimiento del comercio justo es sin duda un movimiento que está trayendo más equidad al reparto de los beneficios del comercio de ciertos bienes. El comercio justo trata de incrementar el porcentaje de ingresos que se llevan los productores en zonas desfavorecidas, tratando de pagarles precios más altos por las mismas cosechas. Aunque este es un objetivo muy noble, el comercio justo trata más de "repartir" que de "crear" valor. Una perspectiva más acorde con el *shared value* sería la de tratar de mejorar la productividad de los granjeros en las áreas desfavorecidas, aumentando no solo su porcentaje de ingresos sino el volumen total de su producción, mejorando su eficiencia, sus márgenes, su control sobre proveedores y distribuidores, etc. Este enfoque de innovación social lleva a mayores ingresos y beneficios para todos los actores implicados, granjeros y las compañías que les compran.

Cuando aplicamos las ideas de Porter a la innovación social, nos encontramos con el hecho de que no solo son útiles para las empresas, sino también para la Administración, el tercer sector y los emprendedores sociales. El concepto de *shared value* difumina una vez más los límites entre compañías con ánimo de lucro y compañías sin ánimo de lucro, permitiendo la aparición de nuevas compañías híbridas, concentradas en la generación de valor económico y social al mismo tiempo. De igual modo, la actividad de los verdaderos emprendedores sociales debería ser medida por su habilidad para crear *shared value*, y no solo su habilidad para crear beneficios sociales. Y los gobiernos y organizaciones no gubernamentales serían mucho más efectivos al abordar los problemas sociales si enfocaran sus esfuerzos en los resultados y no tan solo en los costes. Los activistas y demás receptores de las ayudas gubernamentales tienden a considerar el concepto de mejora social de forma demasiado ideológica o absolutista, como si los beneficios sociales debieran ser perseguidos a cualquier coste. Y no es así.

El papel de la Administración en el apoyo a la innovación social debe tener en cuenta que la regulación adecuada a través de leyes y normas puede animar a todos los sectores a generar *shared value*. Pero una mala regulación puede producir justamente lo contrario y estimular el "enfrentamiento" entre objetivos sociales y económicos en nuestra sociedad. La regulación que promueve la creación de *shared value* cuenta con una serie de características:

- Define objetivos y estimula la innovación, ofreciendo un campo de juego con unas normas que permiten una competencia sana.
- No bloquea la innovación social al tratar de definir cómo deben hacerse las cosas, da una cierta libertad de acción a todos los agentes implicados.
- Pone en el mercado sistemas de medición de resultados lo más objetivos posible, conocidos por todos, que sirven para cuantificar el cambio social producido.
- Define fases por conseguir, no trata de cambiarlo todo de manera rápida y poco realista.

Bajo este contexto, la innovación social se hace consciente de que necesitamos una nueva y más sofisticada forma de capitalismo, un capitalismo imbuido de un propósito especial. Pero un propósito no nacido de la caridad o de la

filantropía, sino de un entendimiento más profundo de lo que es competir y lo que es la creación de valor. Crear *shared value* representa una concepción más amplia de la mano invisible de Adam Smith. Crear valor económico aportando a la vez valor social no es filantropía, sino el comportamiento egoísta interesado en uno mismo que nos puede hacer mejorar a todos.

3. Los retos y el fomento de la innovación social

El clima económico tiene una gran influencia en la innovación social que se genera. Cuando la economía del primer mundo funciona, todos son conscientes de la necesidad de no dejar a nadie atrás y de apoyar este tipo de iniciativas, y existen fondos y talento para poder llevar a cabo iniciativas de gran impacto. Cuando la economía del primer mundo sufre, en **épocas de crisis y de recesión**, las iniciativas de innovación social también sufren y se encuentran con numerosos obstáculos para su implementación.

- El primer gran reto es conseguir **fuentes de financiación** más estables, y el de introducir la necesidad de que estas iniciativas sean capaces de generar ingresos y beneficios para ser autosostenibles.
- La otra cara de la moneda es el hecho de que es precisamente en estas épocas de crisis económica cuando las innovaciones sociales **son más necesarias**, y cuentan con mayor potencial de demanda. Las crisis son también fuente de oportunidades.
- Otro de los retos tiene que ver con la "**selección**" de los **mejores proyectos** a los que apoyar, y por tanto, con la creación de métricas capaces de medir el impacto social generado por cada iniciativa. El sector de la innovación social deberá aprender a ser más eficaz y eficiente. Los inversores necesitan de estas métricas para ser más objetivos a la hora de escoger sus inversiones; y la Administración, para poder utilizar el dinero del contribuyente con sentido común al otorgar subvenciones, debe ser capaz también de medir este impacto. Por el momento no existe un estándar, pero numerosos grupos académicos, inversores y de la administración de todo el mundo están trabajando intensamente en ello.
- El último de los grandes retos es el de **fomentar las alianzas**, la colaboración efectiva entre instituciones, Administración y empresas. La cooperación entre agentes sociales es una de las asignaturas pendientes del sector. En un entorno cada vez más complejo donde intervienen cada vez más agentes, siempre es necesaria la coordinación para conseguir una mayor eficiencia. Tal vez sean los emprendedores sociales el nexo de unión entre todos, aquellos que van a conseguir aunar los esfuerzos de todos los interesados para conseguir abordar los mayores retos. Las grandes agencias públicas, la Administración, las empresas, los inversores disponen de los recursos para apoyar proyectos de innovación social, pero carecen de las ideas y del talento para ejecutarlos con éxito. Los emprendedores sociales no disponen de esos recursos económicos, pero a cambio poseen un talento, una creatividad y un empuje que los hace capaces de implementar

soluciones de gran impacto. Cuando ambos extremos de esta balanza se unen, las ideas se convierten en programas y políticas.

No hay duda de que en el mundo en el que vivimos, tan lleno de injusticias sociales y de colectivos excluidos, es más necesario que nunca fomentar la innovación social. La capacidad de innovación está siempre vinculada a las personas y al conocimiento.

La educación por tanto debe estar en cualquier política de promoción de la innovación como uno de sus ejes fundamentales.

Nos referimos a la educación desde edades muy tempranas, y también, como no, a la formación continuada del adulto en su adquisición de nuevas capacidades. Pero no es solo la educación lo que hará que la innovación social florezca, existen otros puntos a tener en cuenta. Veámoslos:

1) Generación de cultura innovadora

La innovación debe formar parte de los valores sociales. Los ciudadanos deben comprender que la innovación social beneficia al conjunto de toda la sociedad. Buscar el bien de todos es buscar el bien de cada uno. Estimular la creatividad y mostrar ejemplos de éxito son dos herramientas esenciales para que cada ciudadano pueda verse identificado y ser consciente de que él también puede hacerlo. Los medios de comunicación tienen una especial responsabilidad en todo ello.

2) Generación de un ecosistema

La interacción de los diferentes agentes implicados en la innovación social estimula la aparición de nuevas ideas. El permanente diálogo es siempre fuente de oportunidades. Investigadores y entorno académico, Administración pública, empresas, emprendedores, inversores, trampolines tecnológicos, escuelas de negocios y muchos otros deben empezar a reconocerse mutuamente, a compartir intereses y a desarrollar fórmulas para el trabajo conjunto. La propia sociedad en su conjunto forma parte también de algún modo de todo este ecosistema. Hay que derribar los muros entre los sectores y los agentes sociales creando cadenas de valor híbridas.

3) Detección e incubación de proyectos sociales

Los diferentes agentes del ecosistema tienen el reto de detectar los mejores proyectos sociales. Esta detección debe ser proactiva y no reactiva. No deben esperar a que los ciudadanos se pongan en contacto con la Administración, sino más bien al contrario, salir a buscar dichos proyectos allá donde se producen: las universidades y el entorno académico es un lugar especialmente

fértil para la generación de nuevas ideas. Los programas de detección pueden fomentar la innovación social de manera muy efectiva, pero no son suficientes. Tras la detección debe también procurarse el impulso a los mejores proyectos, dándoles conocimientos, apoyo logístico y financiación en la medida de lo posible. Para facilitar un buen clima de apoyo a las iniciativas sociales, es importante que los agentes con la responsabilidad de promover la innovación social sepan:

- Reconocer el esfuerzo individual de las personas en búsqueda de oportunidades, y premiarlos de alguna manera.
- Estar dispuestos a escuchar y reconocer buenas ideas, tener una política de puertas abiertas. Los emprendedores necesitan libertad para proponer y hacer.
- Aceptar el fracaso, no penalizarlo, porque eso envía el mensaje a la sociedad de que arriesgarse es malo. Las historias de éxito de muchos innovadores sociales están asociadas a muchos pequeños fracasos.
- Compartir la ejecución de las ideas con aquellos que las proponen y promueven, sin apropiarse de ellas.
- Promover una cultura emprendedora en la que cualquiera, no importa su posición en la sociedad, pueda expresar una idea y defenderla. Es la calidad de las ideas y no su procedencia la que debe determinar el apoyo recibido.

4) Potenciar la figura del emprendedor social

Para fomentar la innovación social debemos apoyar a los individuos que actúan como agentes de cambio social. Los emprendedores sociales encuentran recursos para resolver problemas, a menudo a través de la participación y el empoderamiento de los beneficiarios, sin tratarlos como receptores de caridad o como consumidores de un servicio, sino como "co-productores" de una solución. Para conseguir que aparezcan más emprendedores sociales, es necesario transformar las suposiciones sobre lo que cada uno de nosotros puede hacer para cambiar el mundo, luchar contra "los problemas son muchos y yo solo uno" y transformarlo en un "yo puedo contribuir".

5) Mejorar el acceso a la financiación

El éxito de las iniciativas de innovación social y su capacidad para tener impacto dependen en gran medida de los tipos de fondos que son capaces de atraer, pero debemos pasar de una visión caritativa del sector a una visión con un enfoque de inversión. Las subvenciones que no exigen resultados pueden resultar perjudiciales para el sector dado que no incentivan la aparición de modelos de negocio sostenibles que puedan amplificar el impacto social de las iniciativas. Los inversores de fondos de *venture philanthropy* deberán entender

cada vez mejor que renunciar a un retorno muy ambicioso y transformarlo en un retorno razonable puede ser muy rentable para los inversores, las compañías y para la sociedad.

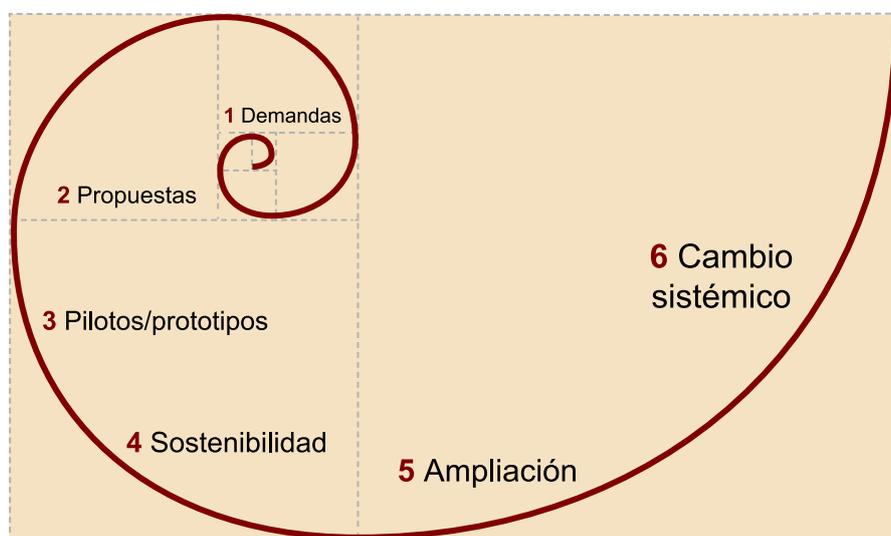
6) Crear un marco legal adecuado

Crear un marco legal que, por una parte, genere ventajas a las innovaciones sociales (por ejemplo, exenciones fiscales, del mismo modo que sucede en el sector sin ánimo de lucro), y por otra parte, un marco legal que ayude a cuantificar el impacto (en datos) del movimiento de la innovación social en cada territorio. Al no existir estas formas legales específicas ni *reports* estandarizados, es difícil seguir la evolución de este sector.

4. Aspectos prácticos: el proceso y las etapas de la innovación social

El proceso de la innovación social es caótico por naturaleza, aunque cuenta con una serie de etapas que Murray y Mulgan nos entregan en su libro (2010) y que podemos sistematizar a modo de guía práctica. Estas etapas van desde la fase de la idea hasta el cambio sistémico, y no son siempre secuenciales. Son en el fondo fases que se solapan, pero su revisión aquí permite al innovador darse cuenta de los aspectos clave del proceso.

The proces of social innovation



Fuente: The Open Book of Social Innovation, The Young Foundation.

1) Primera fase: inspiraciones, diagnósticos

Todo empieza con identificar problemas sociales, con cómo y dónde diagnosticarlos, entender sus causas profundas (no sólo sus síntomas), estar atentos a las claves activadoras y vislumbrar los potenciales beneficios sociales que conllevarían su solución. Escuchar las demandas, las diferentes propuestas de diversos agentes del sector y los valores que se están poniendo en juego son las principales acciones que hay que emprender en esta fase. Es importante observar constantemente pero no caer en lo de "parálisis por análisis".

Igual que en la medicina, la clave de la innovación social es la de diagnosticar bien, ir más allá del síntoma hasta la causa. A veces buscar soluciones para el problema equivocado puede empeorar las cosas. Romper el problema en pedazos y encontrar una solución para uno de estos pedazos es lo más efectivo. Una vez reconocido el problema, podemos comenzar a interrogarlo y contextualizarlo, y reformular la solución adecuada.

Las ideas salen de las crisis, de las necesidades de eficiencia, de las cosas que funcionan mal, de las nuevas tecnologías, de nuevas evidencias, etc., y sobre todo, de gente enfadada.

A veces tener buen acceso a los datos simplifica encontrar problemas sociales.

Entre algunas de las principales herramientas para estimular la creatividad están los mapas mentales, las ideas animadas, el *storyboard* con fotografías y vídeos, el *brainstorming* colectivo, la técnica *scamper*, todas ellas son útiles para estimular la aparición de ideas.

Es importante compartir la idea con personas de perfil muy diverso y conocer su *feedback*.

2) Segunda fase: la idea y la evaluación de la oportunidad social

Ya hemos entendido que innovar consiste en identificar un problema social y tratar de resolverlo, definiendo una serie de recursos y utilizándolos para perseguir un impacto social. El innovador, por definición, nunca dispone de todos los recursos que necesita, y por tanto, poner en marcha la iniciativa le obliga a inventarse un modo para cubrir los recursos que no tiene.

Cualquier iniciativa de innovación social comienza con una **idea**. Será muy importante, al tratar de encontrar una idea, entender:

- Las dimensiones de la **oportunidad social** y llegar a una conclusión acerca de si esta oportunidad es atractiva o no. ¿Es útil? ¿Está el problema bien identificado? ¿La idea responde a una necesidad real, o representa únicamente una "solución ingeniosa" en busca de un problema aún no identificado adecuadamente? ¿Resuelve el problema de verdad?
- El **retorno social** a nuestra inversión, tanto en impacto social como en la magnitud del esfuerzo que tendremos que realizar y de los recursos que tendremos que utilizar para llevar a la práctica esta iniciativa.
- **Consideraciones estratégicas** iniciales, pensar de modo preliminar un curso de acción que sea posible llevar a la práctica y que nos permita sortear los obstáculos y los riesgos que son consustanciales a cualquier nueva iniciativa social.

a) Dimensiones sociales de la oportunidad

En esta primera etapa es realmente crítico diagnosticar el problema con precisión y plantear las iniciativas de innovación social como iniciativas que atacan las causas del problema y no únicamente sus síntomas. Plantear adecuadamente las preguntas adecuadas es la mitad de todo el proceso innovador.

De este modo, las ideas dejarán de ser ideas para pasar a ser oportunidades. Es importante ahora destacar que una oportunidad tiene varias dimensiones críticas:

- **Un fuerte impacto social.** La magnitud del impacto es una dimensión crítica porque tiene una implicación directa en la mejora de las vidas de los colectivos desfavorecidos y, por tanto, en el retorno social. Lógicamente, cuanto mayor sea el impacto, mejor.
- **El tiempo durante el cual sigue siendo una oportunidad social.** Debemos destacar que las oportunidades existen durante un período de tiempo limitado. Son, de algún modo, como la fruta en un mercado. Si no actuamos, desaparecen. Cambios tecnológicos, nuevas regulaciones por parte de la Administración, cambios en las necesidades de los desfavorecidos o en el tipo de producto o servicio que necesitan, etc., todos pueden crear oportunidades. Pero estas oportunidades no permanecerán abiertas durante mucho tiempo. Al detectar las tendencias de manera precoz, el innovador aumenta esa ventana de oportunidad para mejorar sus posibilidades.
- **Ritmo de crecimiento.** Las iniciativas de innovación social suelen florecer mejor en entornos donde sea posible escalar las ideas y replicarlas en muchos otros lugares.

El retorno social a la inversión "adecuado" depende también de nuestras alternativas y de un concepto que nos gusta llamar "coste de la oportunidad". Todo el tiempo, esfuerzo y dinero que dedicamos a una iniciativa social bien podría haberse empleado en otra iniciativa social distinta. Esto es lo que se conoce como "coste de la oportunidad" y, por supuesto, varía mucho según el innovador que hay detrás de la idea y de sus conocimientos, el momento y las circunstancias. Una iniciativa social que pueda ser atractiva, viable e ilusionante para una persona puede ser absurda para otra que tenga, por ejemplo, otras capacidades distintas. En cualquier caso, las oportunidades que sean capaces de tener un crecimiento rápido y mantenido, un alto potencial de economías de escala (que puedan conseguir una disminución de costes y un aumento de la eficiencia a medida que crecen nuestra experiencia y el número de lugares donde replicamos la idea) y que sean capaces de generar fondos por sí mismas para financiar y sostener el crecimiento, suelen ser buenas oportunidades de innovación social.

b) ¿Puede abrirnos caminos nuevos? ¿Existen obstáculos?

Las buenas oportunidades sociales suelen dar opciones. Dado que el futuro es evidentemente desconocido, es crítico que el innovador no esté encerrado en una iniciativa que tenga un único camino hacia el éxito, que sólo pueda hacerse de una única manera. Las buenas oportunidades permiten frecuentes correcciones del rumbo que, por otro lado, siempre son necesarias en un entorno tan dinámico como el social. Las cosas nunca salen exactamente como

uno las ha planeado. Las peores oportunidades sociales son, por tanto, las que limitan las opciones futuras y nos cierran al cambio. Es muy importante tratar de perseguir ideas que sean flexibles.

De igual modo, los obstáculos en el camino deben identificarse lo antes posible. De una cosa puede estar absolutamente seguro el innovador social, y es que al tratar de llevar su idea a la práctica aparecerán problemas imprevistos. Es, por tanto, esencial identificar y combatir desde el principio nuestras vulnerabilidades. Hay dos tipos de puntos débiles:

- **Externos**

Por ejemplo, reacción del resto de agentes del ecosistema social.

- **Internos**

Por ejemplo, perder un colaborador muy importante para el proyecto.

c) **Y, finalmente, es la solución a un problema... o una solución en busca de un problema**

Éste es tal vez el punto más importante que se ha de tener en cuenta en la generación de nuevas ideas de innovación social. Los productos e ideas innovadoras que consiguen el máximo impacto social suelen ofrecer la solución a un problema y no a sus síntomas. Suelen dar respuestas a una necesidad real, aportar algo de verdad "valioso". Cuando escucho una nueva idea social, antes de entrar a discutir con el emprendedor sus puntos fuertes y sus puntos débiles me hago siempre la siguiente pregunta: **¿cuál es el problema que trata de resolver?** Muchos innovadores sociales diseñan a veces interesantes productos o servicios que no responden a una necesidad. Son por tanto soluciones – muy elegantes e innovadoras, eso sí–, en busca de un problema que resolver. Ponen parches a una situación, pero al no atacar el problema real de raíz, no suelen llegar muy lejos.

Es importante en esta fase escuchar para construir. Contrastar con otras realidades, iniciativas, juntar a personas implicadas y ejercitarse en la búsqueda de objetivos colectivos trascendiendo las apuestas personales.

Trabajando con valores como cooperación, escucha, libertad, asertividad, esfuerzo, insistencia, imaginación, humor, capacidad crítica,... y actitudes como compartir, contrastar, arriesgar, ideas locas, provocar. Llevando a cabo acciones tales como tormentas de ideas, convocar a personas y colectivos diversos, reunir lo diferente, "jugar como si", expresarlo de diferentes formas y herramientas (cada una nos lleva a un sitio diferente), generar espacios informales de participación, rescatando la experiencia de la educación no formal, sumar, añadir capas y quitarlas.

Rara vez un innovador como individuo controla todos los recursos, capacidades y relaciones que se necesitan para perseguir una oportunidad en el largo plazo. Es importante que el emprendedor aprenda a evaluar y entender qué necesidades tiene en cuanto a recursos, relaciones y habilidades y, sobre todo, cuáles de ellas controla y cuáles no. La mayoría de los fracasos en la creación de nuevas soluciones sociales ocurren porque hay demasiada diferencia entre los recursos que el innovador tiene a su disposición y los recursos que necesita. ¿Qué recursos necesitamos? ¿Cómo podemos obtenerlos?

- **Los recursos que ya tenemos (aunque no seamos conscientes de ello)**
La creación de un valor real y duradero depende de la habilidad de aportar algo nuevo. Cuanto menos aportemos como innovadores, más frágil y vulnerable será la iniciativa social; cuanto más aportemos, más interesante será el proyecto. La respuesta a la pregunta ¿por qué yo? es fundamental. Cada innovador aporta distintos elementos esenciales para el desarrollo de su idea. Estos recursos pueden estar en forma de conocimientos, de relaciones, de capacidad de liderazgo de otros profesionales necesarios, etc. Conviene conocer nuestras capacidades y recursos, para saber rodearnos de un equipo que complemente nuestras capacidades añadiendo las que no tenemos. Se trata de liderar la iniciativa, no de hacerlo todo nosotros.
- **Recursos que necesitamos (y que no tenemos)**
Normalmente, el conjunto completo de recursos que se necesita para cualquier iniciativa social que comienza incluirá varios campos, desde los relacionados con la tecnología, la producción o la gestión, hasta los relacionados con temas financieros o de gestión. Es crucial, por tanto, desarrollar nuestra habilidad para atraer a gente complementaria que aporte perfiles distintos en las áreas necesarias. Lo que distingue precisamente a los buenos innovadores es su habilidad para liderar equipos "virtuales", aun no comprometidos del todo con el proyecto. Estos innovadores no sólo ilusionan y atraen a un equipo en torno a su idea, también son capaces de encontrar maneras ingeniosas para utilizar, aun sin poseerlos, esos recursos que necesitan.
- **Recursos internos frente a recursos externos**
¿Qué recursos necesitamos desde el primer día en la iniciativa y cuáles podemos conseguir de terceros? En toda iniciativa social existen una serie de recursos considerados esenciales, que requieren una coordinación continuada y que no pueden ser externalizados. Otros recursos, en cambio, pueden ser subcontratados fuera de la iniciativa, ahorrando parte de sus costes y eliminando gastos fijos en el proyecto. En cualquier caso, me gustaría remarcar que la idea generalizada de que cuantos más recursos tengamos en menos riesgo incurriremos es claramente incorrecta. Hay siempre un equilibrio óptimo de recursos internos frente a recursos externos necesario para el buen desarrollo de un proyecto social. Es tarea del innovador encontrar este punto.

3) Tercera fase: prototipos y pilotos

Una vez identificada la oportunidad, debemos desarrollar la estrategia que explotará adecuadamente esta oportunidad, es decir, nuestro "camino al impacto". El camino al impacto es el mapa de carreteras a través del cual nuestra **iniciativa** llegará hasta aquellos que la necesitan. Este camino al impacto tiene que permitirnos optimizar al máximo esta oportunidad, aprovechar nuestras fortalezas y disminuir al mínimo nuestras debilidades, y tiene mucho que ver con la definición de nuestra estrategia.

Pero lo habitual es que la "teoría" no sea suficiente en esta etapa. Aunque podemos pensar y planificar adecuadamente qué es lo que haremos, cómo y por qué, esta es la fase donde se necesita poner en marcha a pequeña escala las innovaciones mediante pequeños prototipos y pilotos, la fase donde las ideas son testadas en la práctica. El proceso de testar y refinar ideas es particularmente importante en la economía social dado que el éxito suele venir de la iteración, del ensayo y error. Asimismo, es habitualmente en esta etapa donde los conflictos importantes son resueltos y donde se aprende cómo vamos a medir el impacto social de nuestra iniciativa, cómo sabremos si estamos siendo útiles o no.

Por ejemplo, supongamos que nuestra iniciativa de innovación social pretende distribuir un purificador de agua para evitar las enfermedades ocasionadas por la ingesta de agua contaminada en países del tercer mundo. Las preguntas que deberemos hacernos para definir nuestro camino al impacto serían: ¿cómo llegaremos a las aldeas para distribuir este producto?, ¿a través de quién?, ¿podemos probarlo primero en una aldea pequeña y ver cómo lo usa la población?, ¿quién financiará estos dispositivos?, ¿los gobiernos locales?, ¿podemos acercarnos a un gobierno local y ver cuál es su primera actitud?, ¿qué podemos aprender de este primer contacto?, ¿fabricaremos este producto nosotros mismos, o subcontrataremos su producción a un tercero en función de las necesidades?, ¿podemos prototiparlo ya?

En esta etapa identificaremos también mejor quiénes son los usuarios de nuestra innovación, y si son accesibles y están abiertos al cambio. Y también empezaremos a identificar cuáles son los proveedores y aliados que necesitamos y si podemos llegar a entendernos con ellos. En esta fase inicial debemos empezar a tener claro si vamos a producir nosotros mismos el producto o servicio, o si vamos a encargarle esta producción a un tercero. En las etapas tempranas de los proyectos sociales es muy habitual no invertir en equipamiento o en la fabricación propia de los productos. Pero todas estas decisiones tienen un fuerte impacto en las iniciativas de innovación social, porque lo que por un lado ahorra costes, por otro nos hace más dependientes de nuestros proveedores y más limitados a la hora de tomar decisiones que benefician a aquellos que más lo necesitan.

En esta fase es importante la procedencia. Montar algo que sirva para conocer el impacto y para saber si la propuesta funciona, pero sin desarrollarlo en todo su potencial y dimensión.

Las actitudes principales en esta fase son la tenacidad, pasión, osadía, capacidad de decisión, priorizar, dialogar, sistematizar, evaluación continua/reajuste, flexibilidad, monitorización, observación, cuantificación, no desechar una idea de entrada, fomentar canales de participación recogiendo los diferentes modos de las diferentes personas, revisión continua, no perder el objetivo, parar, imaginación, polivalencia.

4) Cuarta fase: sostenibilidad y mantenimiento

Tras poner a prueba el piloto o prototipo durante un periodo estimado (un año, por ejemplo), es el momento de los presupuestos y la financiación para el redimensionamiento, los análisis en profundidad. Evaluar si la acción es factible económicamente, evaluar la eficiencia del prototipo y el impacto social que se consigue. Si el resultado es positivo, los siguientes pasos son: búsqueda de financiación, definir el modelo de gestión, gestionar personas y recursos...

Las actitudes más apropiadas en esta fase son: realidad, posibilidad, capacidad de coordinación, valentía, capacidad de sinergias, dar a conocer/aliados y red, tenacidad, espíritu de lucha, buscar formas de hacerse sostenible, creación de redes, capacidad de relacionarse, emprendimiento, venta.

Emprender es un trabajo de equipo. Lógicamente, el innovador social, como impulsor del proyecto, debe aprender a liderar ese equipo, y también a ser consciente de sus limitaciones. Los innovadores sociales no suelen haber recibido formación específica en el terreno del mundo de la gestión y, por tanto, carecen de muchos conocimientos imprescindibles para llevar a buen puerto una idea.

Esto no significa que los innovadores sociales no puedan llevar adelante sus proyectos. Lo fundamental, como veremos, es que sean capaces de rodearse de aquellas personas que puedan complementar sus carencias y ayudarles a llevar a cabo su visión. Algunas de las características de los mejores equipos son:

- La existencia de un líder claro, normalmente el innovador social, con responsabilidades para decidir las funciones de los demás integrantes del equipo y para marcar las prioridades a la hora de llegar hasta el impacto social.
- El hecho de que los distintos profesionales que integren nuestro equipo conozcan perfectamente sus propias fortalezas y debilidades, y la reconozcan a su vez en los demás, para que entre todos se complementen de manera efectiva.
- Un especial énfasis en la mejora continua de las relaciones y de la eficiencia del trabajo conjunto.

- Una estructura abierta que debe permitirle al equipo ser capaz de cambiar y ser flexible a lo largo de los primeros meses de trayecto de la idea, época en la que, con gran probabilidad, sucederán imprevistos y circunstancias que obligarán a esos cambios.

Arrancar un proyecto de innovación social es una actividad que requiere capital. Sin duda, los innovadores deberán enfrentarse en algún momento de su trayectoria al proceso de pedir financiación. El innovador social no debería acercarse a las fuentes de financiación con la mentalidad de "me vale cualquier fuente de capital mientras consiga el dinero".

Lo más correcto es asumir que en diferentes momentos del ciclo de la creación de nuestra innovación social necesitaremos usar diversos tipos de financiación. Por ello, el emprendedor deberá plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipos de fuentes de financiación existen para cada etapa de desarrollo de mi idea?
- ¿En qué secuencia podría utilizar estas distintas vías de financiación si quiero llevar mi idea a buen puerto?
- ¿Cómo puedo compatibilizar todas esas fuentes de financiación para que el resultado final sea óptimo?

La complejidad y la importancia de esta fase hacen que hayamos dedicado toda una asignatura al proceso de financiación, por lo que aquí solo haremos esta pequeña introducción.

Estamos listos para llegar al impacto social. Ya hemos testado la idea con un prototipo o un piloto, hemos conseguido financiación y recursos, es el momento de ponernos a trabajar y lanzar nuestra iniciativa de innovación social. Los primeros días serán muy caóticos dado que el innovador y el equipo aprenderán acerca del problema a la vez que lo tratan de resolver. Todo lo que ocurre estará pasando por primera vez y alguien tendrá que tomar las decisiones. Seguramente, todavía disponemos de pocos recursos económicos y, además, existe una incertidumbre muy natural entre todos los miembros del equipo sobre si el proyecto social va a ser útil o no. Será importante también hablar del papel del emprendedor en el tiempo, pues debe ser consciente de que su papel evolucionará considerablemente a conforme el tamaño de su proyecto aumente.

A medida que la actividad de la nueva compañía crece, el innovador social probablemente tendrá que delegar algunas de sus responsabilidades en la gente que le rodea y esto creará un nuevo papel para el innovador como gestor de equipos humanos, exigiéndole el desarrollo de nuevas capacidades personales.

5) Quinta fase: ampliación

Es hora de generalizar y compartir la experiencia. Hora de que la innovación llegue a otros lugares, a otras organizaciones, de la red,... Hora de conseguir una dimensión que responda a un mayor número de demandas. Es momento de compartir, expandirse en red, promover, gestionar mayor cantidad de recursos (económicos, materiales, artísticos, tecnológicos) y también de gestionar mayor cantidad de personas. Es momento de comunicar nuestra historia, sistematizar nuestra experiencia y aprender para compartir.

Las actitudes necesarias en esta fase son: flexibilidad, generosidad, cooperación, proactividad, liderazgo, ambición como valores positivos, vender una idea, convencer, evangelizar, difundir la iniciativa, compartirla, fuerza movilizadora, militancia,...

6) Sexta fase: cambio sistémico

Una vez está demostrada la viabilidad de la idea, su sostenibilidad y su impacto social, y se han realizado las primeras experiencias de compartir con otros la innovación, llega el momento de tratar de que llegue al máximo número de personas que la necesitan. En esta fase existen numerosas estrategias para hacer crecer ideas sociales, que van desde las franquicias y licencias al crecimiento organizacional, incluyendo la posibilidad de replicar la idea en otros territorios y con otros equipos innovadores totalmente distintos o en código abierto. Veremos con más detalle esta fase en una asignatura dedicada a todo ello.

El objetivo final de las mejores innovaciones sociales es el de crear un cambio sistémico, el de cambiar las reglas del juego y empoderar a los colectivos más desfavorecidos.

La innovación social frecuentemente llega para enfrentarse a las barreras y la hostilidad de un viejo modo de hacer las cosas. Pero aun más importante, el cambio sistémico llega sobre todo cuando la innovación encuentra la forma de generar recursos e ingresos para así hacerse autosostenible en el tiempo.

Se trata de conseguir la implicación de las organizaciones y sistemas que buscan las respuestas a las necesidades. Es momento de compartir la experiencia y sobre todo, de construir aprendizajes con actitud autocrítica, tomando distancia y perspectiva y de aprender enseñando. Es momento de rediseñar en profundidad el modelo: analizar el logro y el fracaso, evaluarlo, comunicarlo, DAFO, recogida de información, sistematización de procesos y procedimientos, memorias, informes.

Los valores más importantes en esta fase son: experiencia, humildad, autocrítica, objetividad, flexibilidad, adaptación.

Bibliografía

Referencias bibliográficas

Casado, C.; Juncadella, O. (2011). *No somos hormigas*. NSH-editorial Debate.

Ferras, X. (2010). "Innovación 6.0". Barcelona: Plataforma editorial.

Fundación de la Innovación Bankinter (2009). "Innovación social. Reinventando el desarrollo sostenible".

Morales Gutierrez, A. C. "Claves para comprender la innovación social". *La Innovación social, motor de desarrollo en Europa*. Socialinnova (Consultores de Comunicación e Innovación Social, S. L.) con la cofinanciación de la Consejería de Presidencia de la Junta de Andalucía.

Murray, R.; Caulier-Grice, J.; Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation.

Phillis Jr., James A.; Deiglmeier, Kriss; Millar, Dale T. (2008). *Extracto del paper: "Redescubriendo la Innovación Social"*.

Porter, M.; Kramer, M. (2011). "Creating Shared Value". *Harvard Business Review*.

Saez, P.; Pareras, L. (2010). *Capitalismo 2.0. El poder del ciudadano para cambiar el mundo*. Barcelona: Plataforma editorial.

Vídeos

El futuro del management: Gary Hammet, Antonella Broglia
<http://www.infonomia.com/articulo/videos/158>

El negocio de lo híbrido, Alfons Cornella
<http://www.infonomia.com/articulo/videos/157>

Innovar o morir, Alfons Cornella, podcast
http://www.cadenaser.com/sociedad/audios/ventana-verano-innovar-morir/seresc/20110801csrsrcsoc_16/Aes/

La actitud innovadora, Antonio Flores
<http://www.youtube.com/watch?v=5deovH2vRMw>

Alianza WBCSD-SNV para los negocios inclusivos
<http://www.youtube.com/watch?gl=ES&hl=es&v=bt9oOAZyUj0>

Una lógica de negocios diferente, Brizio-Biondi Morra
<http://www.emprendedor.tv/video27.html>

¿Qué tal nos va en la lucha contra la pobreza?, James Austin
<http://www.emprendedor.tv/video21.html>

El rol del emprendedor social, Valeria Budinich
<http://www.emprendedor.tv/video23.html>

Fixing the future
<http://vimeo.com/8793259>

Océanos vacíos, El escarabajo verde
<http://www.rtve.es/television/20071125/oceanos-vacios-escarabajo-verde/199093.shtml>

Videos oficiales de presentación de los emprendedores sociales de Ashoka
<http://www.spain.ashoka.org/videosemprendedores>

Ricard Huguet
<http://www.infonomia.com/articulo/videos/40>

Juan Freire
<http://www.infonomia.com/articulo/videos/31>

Cristóbal Colón
<http://www.infonomia.com/articulo/videos/43>

Andrés Martínez, Fundación EHAS

http://www.ehas.org/uploads/20091130csrsrcr_7_Aes_LAU.mp3

Artículos

"Emergen emprendedores que sitúan al mismo nivel la rentabilidad social y económica", *La Vanguardia*

<http://www.lavanguardia.com/economia/20110816/54200773851/emergen-emprendedores-que-situan-al-mismo-nivel-la-rentabilidad-social-y-la-economica.html>

"Como cambiar el mundo", David Bornstein

<http://www.monografias.com/trabajos80/cambiar-mundo-emprendedores-sociales-poder-ideas/cambiar-mundo-emprendedores-sociales-poder-ideas.shtml>

"Como cambiar el mundo", Larry Page

<http://www.cibermitanios.com.ar/2008/05/como-cambiar-el-mundo-segun-larry-page.html>

Blogs

Cerillas en la oscuridad

<http://cerillasenlaoscuridad.blogspot.com/>

Cambio y corto

<http://cerillasenlaoscuridad.blogspot.com/>

Innovación social, Caja Madrid

<http://www.innovasocial.com/>

Del yo al nosotros

<http://delyoalnosotros.com/>

NextBillion en español

<http://espanol.nextbillion.net/>

Experiencias en innovación social, CEPAL

<http://www.eclac.cl/dds/innovacionsocial/>

Co-Society

<http://www.co-society.com/es/>