



## **INNOVACIÓN SOCIAL EMPRESARIAL: IMPULSANDO EL EMPRENDEDURISMO PARA EL DESARROLLO SOCIAL**

---





## ESTADÍSTICAS CLAVES

- El 19,7% del total de las empresas adheridas al Pacto Mundial de la ONU<sup>i</sup> son provenientes de la región y un gran número de ellas están concentradas en países como México, Brasil y Argentina.<sup>ii</sup>
- No obstante este importante avance, el 35% de las empresas pertenecientes al pacto que aparecen como “inactivas” son de la región.
- Entre 2011 y 2013, el gasto promedio anual de cada una de las 13 empresas más grandes de ALC en temas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) fue cerca de US\$ 42 millones. En comparación, en Estados Unidos fue de US\$ 78 millones y en Asia y el Pacífico de US\$ 13 millones.<sup>iii</sup>

## INTRODUCCION

El nivel de desarrollo de un país va más allá de su crecimiento económico. Amartya Sen (Sen, 1999) explica que el desarrollo es la expansión de las libertades de los individuos, el cual depende de una serie de capacidades de acceso más amplio, como por ejemplo, educación, salud y derechos políticos y humanos, aspectos que deben ser tomados en consideración al hablar de desarrollo.<sup>iv</sup> Las mayores privaciones a libertades ocurren cuando la gente no tiene la posibilidad de revelar sus preferencias y necesidades tanto al gobierno como al mercado. Una manera de enfrentar este desafío es a través de la innovación social ya que permite identificar y atender necesidades insatisfechas de diferentes grupos sociales.

En este contexto entenderemos a la innovación social como "soluciones innovadoras nuevas o mejoradas a los desafíos que enfrentan personas cuyas necesidades no son satisfechas por el mercado, que generan un impacto positivo en la sociedad. Deben llevarse a cabo a través de un proceso inclusivo y basado en la tecnología, incorporando a los beneficiarios para definir adecuadamente el problema y desarrollar la solución, y utilizando asociaciones multidisciplinarias para el desarrollo de la solución.<sup>v</sup>

Este documento explora la forma en que la innovación social puede servir de herramienta para generar desarrollo económico al expandir las libertades de los ciudadanos en América Latina (AL), a su vez que examina el trabajo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el área, así como el rol del sector privado en el diseño, implementación y escalamiento de innovaciones sociales, el cual, debe tener presente al momento de trabajar en innovación social.

## DIAGNÓSTICO Y TENDENCIAS

El término “innovación social” ha sido utilizado en una serie de contextos y bajo diferentes ideas,<sup>vi</sup> pero su estudio comenzó a cobrar impulso en el momento en que muchos de los problemas sociales y de desarrollo no pudieron ser resueltos por las innovaciones técnicas. Particularmente la crisis económica de 2008 mostró la importancia del uso de la innovación, no sólo para producir beneficios económicos, sino para resolver los desafíos que enfrenta la sociedad; entendiendo que el enfoque tradicional de la innovación no era adecuado para la innovación social (OCDE, 2011).

La innovación social requiere la incorporación de los beneficiarios finales durante todo el proceso de innovación, desde la definición del problema hasta el diseño y desarrollo de la solución. Es así que la innovación social garantiza que las soluciones realmente respondan a las necesidades del público objetivo y les permite ampliar su rango de actuación al eliminar ciertas restricciones y ampliando sus libertades, teniendo un impacto positivo en el desarrollo de los países y favoreciendo la inclusión.

El BID ha venido trabajando en la promoción de la innovación social desde el 2008, a través del Laboratorio de Innovación (I-Lab). El I-Lab es una plataforma que, a través del uso de crowdsourcing<sup>vii</sup>, identifica los principales problemas de desarrollo que enfrenta la región, para luego, a través del intercambio de ideas, identificar soluciones de alto impacto a estos desafíos. A partir de la experiencia adquirida en todos estos años de trabajo práctico, el I-Lab identificó tres elementos que favorecen el desarrollo y supervivencia de innovaciones sociales. El primero de ellos es la inclusión de los beneficiarios desde la identificación del problema y a través de todo el proceso de innovación. Esto ayuda a la adecuada identificación del problema logrando así soluciones mejor focalizadas, además que los beneficiarios, al sentirse parte del proceso y no solo espectadores, incorporan más fácilmente la innovación social en sus vidas diarias, fomentando su sustentabilidad.

Otro elemento clave es la importancia de incorporar la tecnología a lo largo del proceso de innovación social debido a las oportunidades que genera. El uso de las nuevas tecnologías permite captar las opiniones y preferencias de los beneficiarios además de conectar personas con problemas similares, creando una masa crítica y aumentando la relevancia que toma su desafío particular, además de facilitar la conexión con personas que pueden proporcionar conocimientos valiosos para resolverlo.

Finalmente, la cooperación entre diferentes agentes es esencial para la innovación social. El sector público, el sector privado y la sociedad civil tienen fortalezas diferentes, cada una de ellas esencial al momento de abordar los problemas sociales, por lo que para maximizar la eficacia de la solución, se requiere de un enfoque multisectorial.

## Un caso de innovación social

Uno de los primeros proyectos apoyado por la I-Lab fue el diseño y desarrollo de una silla de ruedas todo terreno. Este proyecto nació a partir de una problemática identificada gracias a un llamado de problemas del I-Lab, donde se descubrió que, como la silla de ruedas tradicional no fue diseñada para moverse en lugares rurales, donde el suelo es disperejo, con muchos escombros y grandes subidas y bajadas, las personas con discapacidad física que viven en sectores rurales no logran integrarse en la sociedad ya que no pueden movilizarse por sí solas.

A base de esta problemática, un equipo del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) diseñó y desarrolló una silla todo terreno de bajo costo, la LFC (Leverage Freedom Chair). Esta silla de ruedas tiene dos palancas verticales que funcionan como los cambios en los autos; el usuario sólo tiene que cambiar la posición de sus manos para cambiar el torque en las ruedas.

Para ver otro caso de innovación social ver el Anexo 1.

Más información del I-Lab y de la LFC en BID (2013) y en [www.bidinnovacion.org](http://www.bidinnovacion.org)

## EL ROL DEL SECTOR PRIVADO

Al momento de responder desafíos sociales, el sector privado cumple un rol fundamental ya que el sector público no tiene todo el conocimiento necesario para determinar cuáles son las principales áreas de intervención y por tanto, no necesariamente sabe cómo diseñar políticas acordes, debido a que gran parte de la información necesaria para realizar lo anterior la posee el sector privado (Rodrik, 2008). Es por esto que los gobiernos reconocen que no pueden resolver todos los desafíos sociales por sí mismos.

A su vez, debido a la presencia de fallas de mercado que impiden que el mercado proporcione los incentivos adecuados a las empresas, el sector privado no está dispuesto a abordar estos desafíos sin algún apoyo público que les ayude a enfrentar el riesgo de hacerlo. Es por esto que antes de esperar la participación del sector privado en actividades de innovación social, el sector público debe responder a las fallas de mercado<sup>viii</sup> proporcionando dos ingredientes básicos: incentivos o mitigación de riesgos y capital paciente (Guaipatin, 2013).

Por su parte, el sector privado cumple un rol crítico en la generación y escalamiento de innovaciones sociales. Es importante notar que la innovación social no es exclusiva del sector sin fines de lucro, y que un gran volumen de las innovaciones sociales más exitosas son aquellas que se logran a través de alianzas entre sectores<sup>x</sup>. Especialmente, en el caso de las grandes organizaciones, son ellas las que tienen la capacidad de escalar las innovaciones sociales a manera de alcanzar a un mayor número de personas.

Incluso, la evidencia internacional muestra que la colaboración público-privada, durante el diseño y financiamiento de innovaciones sociales, maximiza los recursos gubernamentales para generar un resultado positivo (Schwab Foundation, 2013). Como resultado, la innovación social de alto impacto sólo puede ser abordada con la contribución de ambos sectores, público y privado.

Pero, ¿cómo puede hacer el sector privado para participar de la innovación social? Lo primero es tener en cuenta cinco consideraciones básicas al momento de identificar y especialmente escalar innovaciones sociales. Estas fueron identificadas combinando el conocimiento existente por el lado de la literatura de negocios<sup>x</sup>, así como las nuevas experiencias que estudian el escalamiento dentro del contexto de la innovación social<sup>vi</sup>.

## **1 EL TALENTO ES CLAVE**

El éxito de la empresa no depende solamente del talento del creador de la innovación, sino que también depende de los técnicos, vendedores, maquinistas, los gerentes de almacén, contadores, expertos en marketing, etc. Incluso, llega un momento de transición al momento en que el creador de la innovación social, que puede tener habilidades técnicas y empresariales, ya no es adecuado para la gestión de una organización en crecimiento.

La disponibilidad de profesionales capacitados es una de las principales limitaciones para el escalamiento debido a que (i) entrenar gente requiere tiempo; (ii) generalmente en el caso de la innovación social el talento requerido es diferente al de los mercados usuales; y (iii) es difícil anticipar cuáles serán las necesidades futuras. En el caso de escalar innovaciones sociales, estas limitaciones son aún más fuertes, debido a la incertidumbre intrínseca de este tipo de actividad.

## **2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

La segmentación de un mercado heterogéneo en diferentes categorías, definidas según una o más características compartidas por los clientes, permite el desarrollo de productos y servicios más adecuados. Además de facilitar la realización de estrategias de escalamiento más focalizadas, ayudando a encontrar la manera de llevar estos productos y servicios a aquellos clientes cuyas necesidades han sido más relegadas y disminuyendo los costos de logística.

Es importante notar que debido a que los datos sobre los posibles mercados objetivo de la innovación social no son muy abundantes, la precisión con la que se puede realizar la segmentación puede ser baja. Sin embargo, el desarrollo de hipótesis acerca de cómo está segmentado el mercado será un ejercicio útil para informar la elección de las prioridades y poder determinar dónde y cómo escalar.

## **3 CAMBIO EN EL MANEJO DE RELACIONES LOCALES**

Entender las características del mercado local es muy importante para la planificación de escalamientos, pero es la forma de gestionar las relaciones locales la que hace o deshace la implementación de una estrategia de escalamiento.

Cuando los programas son pequeños, la comprensión de la comunidad, los clientes, la política local, y otros aspectos que impactan el éxito del programa es mucho más profunda. Cuando una organización crece, estas relaciones cambian, por lo que estas empresas deben idear nuevos modelos para manejar las relaciones locales a medida que crecen, especialmente cómo permanecer cerca de los clientes, cómo manejar cuestiones de gobierno local y cómo contratar trabajadores locales.

## **4 PLANIFICAR EL ACCESO AL FINANCIAMIENTO FUTURO**

La atracción de capital privado a la innovación social es uno de los obstáculos más fundamentales al escalamiento. Las buenas estrategias de escala estructurarán sus primeros años en torno al financiamiento disponible, mientras planifican cómo trabajarán en el futuro.

Escalar también requiere servicios financieros que trabajen en la mitigación del riesgo. Los seguros son la herramienta más tradicional, pero existen una amplia gama de posibilidades para mitigar el riesgo. La elección del modelo de negocio, los productos, y los mercados de destino tienen un gran impacto en el riesgo.

## **5 PREMIAR LA FLEXIBILIDAD**

Atender los desafíos de la expansión de una innovación social requiere la flexibilidad de modificar los planes como respuesta a los cambios en el ambiente. Incluso durante un tiempo relativamente corto, se producirán cambios en los mercados, tecnologías, opciones de financiamiento, socios y políticas. Una respuesta integrada que permite un cambio de rumbo es un componente de gran relevancia al momento de escalar<sup>xii</sup>.

### **ANEXO 1: INNOVACIÓN SOCIAL PARA LA INCLUSIÓN LABORAL**

A través del I-Lab, el Centro INGENIA-T, una institución privada que apoya proyectos de innovación, los negocios y el emprendimiento social en la región andina, recibió fondos para desarrollar una plataforma electrónica de comercio justo llamada Kurmi (palabra Aymara que significa arcoíris) la cual busca, a través de la producción de artesanías de alta calidad, lograr la inclusión laboral de mujeres Aymara con discapacidad.

A pesar de que estas mujeres tienen ventajas competitivas gracias a su cultura, por ejemplo, en términos de las materias primas y el conocimiento del entorno local, carecen de acceso a las oportunidades de empleo adecuadas y los instrumentos necesarios para estimular el desarrollo local y la capacidad productiva, especialmente debido a que enfrentan las dificultades de ser una minoría en tres aspectos: género, etnia y discapacidad.

En este contexto, la iniciativa se orientó a resolver el reto de la inclusión empresarial basándose en el fomento de la capacidad productiva y emprendedora de mujeres en situación de discapacidad pertenecientes a la comunidad Aymara del corredor alto-andino.

El proceso productivo-comercial reconoció la necesidad de instalar capacidades técnicas para las beneficiarias y actores institucionales involucrados en el proyecto, por lo que se desarrolló un proceso formativo de más de 5 meses de trabajo, donde se certificaron a más de 40 mujeres en situación de discapacidad de las ciudades de Arica-Chile y La Paz-Bolivia, en ámbitos con 5 temas diferentes: (i) producción de tejidos andinos a telar (realizados por una experta en tejido Aymara certificada por la Unesco), (ii) emprendimiento femenino, (iii) generación de modelos de negocios, (iv) administración de empresas y (v) comercialización de artesanías con identidad local.

La iniciativa ha recibido varios honores, incluyendo financiamiento proveniente del Programa de Capital Semilla y el reconocimiento por parte del gobierno autónomo de La Paz por su apoyo a los jóvenes con discapacidad y las mujeres en Bolivia.

## REFERENCIAS

- Banco Interamericano de Desarrollo. 2013. *Social Innovation: The Experience of the IDB's Innovation Lab*. Washington, DC: Inter-American Development Bank.
- Banco Interamericano de Desarrollo. 2014. Crespi, Gustavo, Eduardo Fernández-Arias y Ernesto Stein (eds.). "¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica". *Desarrollo en las Américas*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo-Palgrave Macmillan.
- Drucker, Peter. 1987. "Social innovation: management's new dimension", *Long Range Planning*, 20(6): 29-34.
- Guaipatin, Carlos and Liora Schwartz. 2015 (próxima publicación). "Social Innovation: An Operational Definition". Inter-American Development Bank.
- Guaipatin, Carlos. 2013. "How to Promote High-Impact Innovations through Social Innovation Funds: A Call for Public-Private Partnerships" Discussion Paper 319, Inter-American Development Bank.
- Estellés-Arolas, Enrique; González-Ladrón-de-Guevara, Fernando (2012), "Towards an Integrated Crowdsourcing Definition", *Journal of Information Science* 38 (2): 189–200, doi:10.1177/0165551512437638
- Kahan, Seth. 2010. "Eleven Lessons for Scaling Up." *Fast Company*, April 12. Visitada 8 de enero, 2015.
- Moulaert, Frank. (Ed.). 2013. *The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research*. Edward Elgar Publishing.
- Mulgan, Geoff, Tucker, Simon, Ali, Rushanara and Sanders, Ben, 2007. *Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated*. Oxford Said Business School - Skoll Centre for Social Entrepreneurship.  
<http://youngfoundation.org/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/>
- OCDE. 2011. *Fostering Innovation to Address Social Challenges*. Workshop Proceedings, Secretary-General of the OECD.
- OECD/Eurostat. 2005. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities*, OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264013100-en
- Rodrik, Dani. 2008. *The real exchange rate and economic growth*. *Brookings papers on economic activity*, 2008(2): 365-412.
- Schumpeter, Joseph. 2005 (1932). "Development", *Journal of Economic Literature*, 43: 108–120
- Sen, Amartya. 1999. *Desarrollo y Libertad*. Editorial Planeta, S.A. Barcelona, España.
- Schwab Foundation (2013). *Breaking the Binary: Policy Guide to Scaling Social Innovation*. Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. Geneva, Switzerland.
- Chandy, Laurence, Akio Hosono, Homi Kharas, and Johannes Linn, eds. 2012. *Getting to scale: How to bring development solutions to millions of poor people*. Brookings Institution Press.
- Taylor, James. 1970. "Introducing social innovation", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(1): 69-77.
- Thomas, Nicholas. 2014. "11 Startups That Found Success By Changing Direction." *Mashable*, July 8. Visitada 8 de enero, 2015.



<sup>I</sup> El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción.

<sup>II</sup> La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina. BID. 2011.

<sup>III</sup> Business Backs Education. Creating a baseline for Corporate CSR Spend on Global Education Initiatives. 2015.

<sup>IV</sup> En su libro, Libertad y Desarrollo, Sen explica que "El desarrollo puede concebirse (...) como un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutaban los individuos. El hecho de que centremos la atención en las libertades humanas contrasta con las visiones más estrictas del desarrollo, como su identificación con el crecimiento del producto nacional bruto, con el aumento de las rentas personales, con la industrialización, con los avances tecnológicos o con la modernización social. El crecimiento del PNB o de las rentas personales puede ser, desde luego, un medio muy importante para expandir las libertades de que disfrutaban los miembros de la sociedad. Pero las libertades también dependen de otros determinantes, como las instituciones sociales y económicas (por ejemplo, los servicios de educación y de atención médica), así como de los derechos políticos y humanos (entre ellos, la libertad para participar en debates y escrutinios públicos)." (Sen, 1999, p. 19)

<sup>V</sup> (Guaipatin y Schwartz, 2015 en preparación)

<sup>VI</sup> A pesar de que no existe un origen claro del término "innovación social" hay quienes argumentan que este comenzó a ser utilizado por Taylor (1970) y luego por Drucker (1987). Incluso hay quienes argumentan que la noción de innovación social fue introducida por Schumpeter (1932) al ampliar el espectro de innovación, incluyendo áreas como la cultura, política y otros. (Para un análisis más detallado sobre el origen del término "innovación social" ver Moularet et. al 2013)

<sup>VII</sup> Crowdsourcing es "un tipo de actividad en línea participativa en la que un individuo, institución, organización sin fines de lucro, o compañía, propone una tarea voluntaria, a través de una convocatoria abierta y flexible, a un grupo heterogéneo de individuos de conocimiento variando." (Traducción de Estellés-Arolas and González-Ladrón-de-Guevara, 2012). Basado en lo anterior, el I-Lab identifica los principales obstáculos de desarrollo de la región y sus posibles soluciones a través de llamados de problemas y soluciones, donde cualquier persona puede postear sus ideas y puede votar por las que le parezca más relevante.

<sup>VIII</sup> "Una política eficaz tiene que asegurarse de que los malos resultados son, en realidad, provocados por fallas de mercado; luego, las políticas deben diseñarse para tratar las fallas de mercado en su raíz, en lugar de sus síntomas superficiales". BID (2014; 8)

<sup>IX</sup> Mulgan, Tucker, Rushanara and Sanders (2007).

<sup>X</sup> Por ejemplo ver: Kahan (2010) y Sutton y Rao (2014).

<sup>XI</sup> Por ejemplo ver: Chandy, Hosono y Kharas (2012).

<sup>XII</sup> La disposición a cambiar la dirección de un producto, servicio o modelo de negocio cuando parece que la dirección inicial no es la correcta una idea ya ha sido incorporada en el mundo de las startups. Ejemplos sobre empresas que cuyo éxito se debió a su capacidad de adaptarse pueden encontrarse en Thomas (2014).