

LA INNOVACIÓN EN LOS EMPREDIMIENTOS SOCIALES: UNA TIPOLOGÍA

Edwin Ojeda y Aramis Rodríguez

Emprendimiento social e innovación social son dos conceptos muy utilizados en la actualidad, pero no tienen significados unívocos en el ámbito académico ni fuera de él. ¿Es posible innovar en la búsqueda de una solución a un problema social? ¿Puede medirse el grado de innovación social?

«Hola, me llamo Cristóbal Colón. Vengo de un manicomio, con catorce enfermos mentales y queremos montar una empresa».

EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL es un concepto que, para bien o para mal, no tiene un significado unívoco para académicos, gerentes, emprendedores y público en general. Para Bill Drayton, fundador de Ashoka —la asociación de emprendedores sociales más grande del mundo— el emprendimiento social tiene como objetivo el cambio social: un emprendedor social no solo es una persona altruista, sino que debe mostrar una clara determinación para hacer una contribución a la sociedad (Curto, 2012). Para los académicos, los enfoques y objetivos del emprendimiento social varían según los diferentes autores.

La innovación puede variar en grados de radicalidad (Hage, 1980). Pero, en esencia, implica la voluntad de apartarse de las tecnologías y prácticas actuales para aventurarse a las desconocidas (Kimberly, 1981). Para Rauch, Wiklund, Lumking y Frese (2009), la innovación se refiere a los esfuerzos que llevan a cabo las empresas para encontrar nuevas oportunidades y soluciones novedosas. Comúnmente esta práctica requiere creatividad y experimentación, que conducen a nuevos productos, nuevos servicios o mejores procesos. Pero la innovación es más que una idea creativa, porque solo algunas ideas sobreviven y se convierten en innovación. El objetivo final es dar lugar al cambio y añadir valor y mejorar procesos, productos o experiencias. Por lo tanto, el término implica también ejecución (Rodríguez, Carreras y Sureda, 2012).

Para una organización social la innovación consiste en una idea transformadora que funciona y crea valor social. Dada la importancia y la demanda de la innovación transformadora, la decisión de innovar debería dirigirse de una forma deliberada hacia una necesidad social. Innovar integra dos factores: la gran idea y hacer que funcione. Además, las organizaciones sociales tienen que otorgar un gran valor a la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad y la justicia del proceso. Esto significa que la generación, selección e implantación de ideas que se convierten en realidades deben producir el máximo valor social (Rodríguez y otros, 2012). Al igual que en el caso del emprendimiento social, el concepto de «innovación social» tiene diversas acepciones.

Edwin Ojeda y Aramis Rodríguez, profesores del IESA.

Definiciones de emprendimiento social

Autores	Foco	Cómo	Quién	Resultado esperado	Componentes clave
Dees	Crear y sostener valor social (no solo privado) Lograr cambios en un sistema social	Búsqueda de nuevas oportunidades mediante la innovación, la adaptación a la realidad, la asunción de riesgos o la operación en mercados no tradicionales	Emprendedor social que opera como agente de cambio en el sector social	Cambio social y movilización de recursos para crear valor social	Cambio social Valor social Oportunidades Innovación Valentía y responsabilidad Movilización de recursos en mercados no tradicionales
Spear	Crear organizaciones que en su figura o propósito tienen el componente social	Trabajo colectivo, con innovación en ciertos casos y mediante redes y capital social adquirido	Emprendedor que trabaja en equipos apoyados por actores e instituciones externas	Promover la cooperación y el trabajo colectivo Crear redes y capital social	Organizaciones con propósito social Institucionalización impulsada por actores Innovación (prescindible) Trabajo colectivo Emprendimiento distribuido Redes y capital social
Martin y Osberg	Identificar un equilibrio estable pero injusto que causa exclusión, marginalización o sufrimiento de un segmento de la población	Identificar una oportunidad en ese equilibrio injusto	Emprendedor social con características específicas como inspiración y creatividad, entre otras	Forjar un nuevo equilibrio que beneficie a los afectados mediante la búsqueda de creación de valor social	Identificación de equilibrio injusto y oportunidades Búsqueda de nuevo equilibrio que beneficie a los afectados Operación en contexto específico Creación de valor social
Red SEKN	Impacto social y creación de valor social	Alcanzar resultados sociales deseables no alcanzados por el mercado, mediante la alineación del valor social con el económico	Organización presente en un contexto social con patrones culturales específicos	Progreso social, gracias al fomento de la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de los efectos secundarios indeseables de la actividad económica	Impacto social Creación de valor social Logro de resultados sociales que el mercado no genera Contexto cultural Inclusión Mitigación de efectos secundarios de la actividad económica Alineación de valor social y económico

Fuente: Gatica, Larenas, Koljatic y Miranda (2012).

Innovar en la solución y en el modelo de sostenibilidad

La innovación puede ser analizada desde varias aristas. Una consiste en entender cómo los emprendedores o sus empresas son motivados para aventurarse o atreverse a desarrollar nuevas prácticas que conduzcan a nuevos procesos o productos.

Esta arista se puede traducir, en el caso de los emprendedores sociales, en la búsqueda de solución a un problema social o, como plantean Rodríguez y otros (2012), la «gran idea».

Otra forma de estudiar la innovación consiste en enmarcarse en los tipos que existen, según los grados de información

Tipología de las empresas sociales

1. ONG tradicional: tiene un objetivo social o ambiental único o principal, y opera como organización sin ánimo de lucro.
2. Empresa social sin ánimo de lucro: tiene un objetivo social o ambiental único o principal, opera como organización sin ánimo de lucro y es innovadora en sus proyectos.
3. Empresa social híbrida: tiene un objetivo social o ambiental único o muy importante, y su estrategia de generación de ingresos está «integrada» o es «complementaria» a la misión de la organización.
4. Empresa social con ánimo de lucro: su objetivo social o ambiental ocupa una posición importante, pero no tiene que ser el único, y tiene una estrategia clara de generación de ingresos.

Fuente: Curto (2012).

disponible para adentrarse en nuevas prácticas y tecnologías; por ejemplo, innovación incremental, progresiva y radical (Sharma y Salvato, 2011). Como resultado de este acercamiento se puede analizar, por ejemplo, el grado de innovación en cuanto a su sostenibilidad. De acuerdo con Rodríguez y otros (2012), el propósito es hacer que «las cosas funcionen», lo que implica, para un emprendimiento social, pensar en modelos de sostenibilidad que garanticen su supervivencia.

Con estas dos perspectivas en mente se puede elaborar una matriz que permita estudiar la innovación social como solución a un problema (de manera tradicional o no, las grandes ideas) y como modelo de sostenibilidad (tradicional o nuevo, que las cosas funcionen). La matriz de solución y sostenibilidad combina, entonces, los modos de plantear una solución a un problema social y los modelos de sostenibilidad.

Los modelos tradicionales de sostenibilidad son aquellas estructuras, procesos o prácticas usadas de manera recurrente por las organizaciones del tercer sector; por ejemplo, la tradicional dependencia de donantes de muchas organizaciones sociales. Los modelos novedosos de sostenibilidad son aquellas prácti-

Definiciones de innovación social

Autores	Foco	Cómo	Quiénes	Resultado esperado	Componentes clave
Phills y otros	Solución novedosa para un problema social en que el valor creado beneficia a la sociedad en su conjunto	Mejora lo existente	Emprendedores sociales	Eficacia, eficiencia, sostenibilidad y justicia de la solución	Novedad Solución eficaz, eficiente, sostenible y justa Valor creado para la sociedad
Mulgan y otros	Satisfacer una necesidad social	Actividades y servicios innovadores	Emprendedor y empresas sociales	Impacto en el mercado	Actividades y servicios innovadores Meta: satisfacer necesidades sociales Organizaciones con fines sociales
CEPAL	Novedad en la forma de hacer cosas que fomenten la participación ciudadana y el fortalecimiento de la democracia	Resultados mejores que «lo tradicional»	Emprendedores, beneficiarios y comunidades	Aumento de la participación de la comunidad y beneficiarios Eficiencia	Novedad en la forma de adaptar exitosamente modelos a contextos locales Mejores resultados Eficiencia Participación de la comunidad Fortalecimiento de la democracia
Westley	Empoderar segmentos de población vulnerable Contribuir a la resiliencia social y ecológica global	Orientación al cambio del sistema social mediante la creación de productos, procesos y programas que incidan en rutinas, recursos y flujos de autoridad	Población vulnerable Emprendedor institucional	Duración e impacto de los procesos de cambio social	Proceso complejo Productos, procesos programas Cambios en rutinas, recursos, flujos de autoridad, creencias

Fuente: Gatica, Larenas, Koljatic y Miranda (2012).

Matriz de sostenibilidad/solución

	Solución tradicional	Solución innovadora
Modelo tradicional de sostenibilidad	Emprendimiento social común	Solución novedosa sostenible
Modelo novedoso de sostenibilidad	Sostenibilidad novedosa de solución típica	Emprendimiento social innovador

cas, procesos o estructuras poco utilizadas por organizaciones del tercer sector. Un ejemplo de un modelo novedoso puede ser el desarrollo de estructuras organizativas híbridas o la aplicación del método de colaboración abierta distribuida (*crowdsourcing*).

Se consideran soluciones tradicionales a problemas sociales aquellas prácticas no disruptivas empleadas por las organizaciones sociales en la creación de valor social; por ejemplo, una ONG que se encargue de los perros callejeros mediante la organización de jornadas de sensibilización y jornadas de recolección y alimentación de los animales. Como soluciones innovadoras a problemas sociales se consideran aquellas prácticas distintas (ya sea de manera incremental, progresiva o radical) empleadas en la creación de valor social. La invención de los microcréditos por parte de Muhammad Yunus entraría en esta dimensión. Al vincular estas dimensiones se originan las siguientes categorías: emprendimiento social común, solución novedosa sostenible, sostenibilidad novedosa de solución típica y emprendimiento social innovador.

Un emprendimiento social común es aquel que combina un modelo de sostenibilidad tradicional con la búsqueda, también tradicional, de una solución a un problema social. Por ejemplo, la ONG que se encarga de los perros callejeros se sostiene gracias al aporte de donantes y realiza actividades no muy diferentes de las de otras organizaciones similares. Una ONG tradicional, de acuerdo con la tipología de emprendedores sociales elaborada por el Monitor Global del Emprendimiento (GEM, por sus siglas en inglés), calzaría perfectamente en esta categoría (Curto, 2012).

Una solución novedosa sostenible es aquella que combina el modelo de sostenibilidad tradicional con la búsqueda innovadora de una solución a un problema social. En la tipología del GEM una empresa social sin ánimo de lucro entraría en esta categoría (Curto, 2012). Un buen ejemplo es la experiencia de La Fageda (Segarra, 2011).

«Hola, me llamo Cristóbal Colón, vengo de un manicomio, con catorce enfermos mentales y queremos montar una empresa». Así se presentó en 1982 el psiquiatra Cristóbal Colón Palasi al alcalde de un pueblo catalán. Eran los comienzos de La Fageda, hoy la tercera empresa con más ventas de yogures y otros productos lácteos en Cataluña, que integra a alrededor de 250 discapacitados mentales no solo como empleados de la fábrica de lácteos, sino en otros negocios: mantenimiento de espacios públicos y zonas verdes, talleres de artesanía y viveros de plantas para reforestación.

Una sostenibilidad novedosa de solución típica resulta de la unión de un modelo novedoso de sostenibilidad y una solución tradicional a un problema social. Por ejemplo, la fundación venezolana Venemergencia tiene como misión desarrollar programas educativos en el área de la salud que garanticen la adecuada atención de las emergencias médicas en Venezuela y contribu-

ya a la vida saludable de los venezolanos. Cumple su misión mediante un modelo educativo (formación de paramédicos) desarrollado en asociación con la Universidad Simón Bolívar. La Fundación Venemergencia no depende de donantes para llevar a cabo su misión, sino que forma parte de un conglomerado médico, Grupo Venemergencia (organización híbrida); además, presta servicios (venta de cursos) a empresas que quieren formar sus unidades de paramédicos, para financiar sus actividades.

Un emprendimiento social innovador se desarrolla a partir del uso combinado de un modelo novedoso de sostenibilidad y una solución innovadora a un problema social. De acuerdo con la tipología del GEM, las empresas sociales híbridas y las empresas sociales con ánimo de lucro podrían, según el desarrollo de sus innovaciones o modelos de sostenibilidad, ser categorizadas como sostenibilidad novedosa o emprendimiento social innovador. Embrace, una iniciativa social surgida en las aulas universitarias, ejemplifica bien lo que implica desarrollar modelos de sostenibilidad con fórmulas novedosas.

La idea de Embrace Infant Warmer surgió de un grupo de estudiantes del programa «Diseño empresarial para la asequibilidad extrema», dirigido por el profesor Jim Patell del Instituto de Diseño de Stanford, que consiste en un curso semestral basado en un proyecto con equipos multidisciplinarios que diseñan prototipos de productos, planes de implementación y experiencias de usuarios para iniciativas emprendedoras en países en desarrollo (Rodríguez y otros, 2012). En 2007 Patell y sus instructores retaron a los estudiantes a que se fijasen en el problema de los veinte millones de bebés que nacen cada año, en el mundo, prematuros o con bajo peso. La solución que se emplea en los países occidentales es la incubadora, que trabaja con electricidad y puede costar 20.000 euros. Para los países en vías de desarrollo se han diseñado incubadoras de bajo costo, pero su precio oscila entre 2.500 y 7.000 euros, todavía prohibitivo.

El reto era desarrollar una incubadora que pudiese costar 150 euros o menos. Jane Chen y Linus Lang, estudiantes de administración de empresas, formaron un equipo con Rahul Panicker y Naganand Murty para abordar la misión. Para comprender mejor el problema, viajaron a Nepal. Allí descubrieron que los hospitales tienen incubadoras, pero la mayoría de los bebés prematuros nacen en áreas rurales, a varios días a pie de los hospitales. Diseñar una incubadora asequible tendría poco impacto, porque resolvería el problema equivocado, aunque la tecnología estuviese disponible en los hospitales. Para salvar vidas, la incubadora debía trabajar sin electricidad, ser portátil, de uso intuitivo, fácil de esterilizar, culturalmente apropiada y, sobre todo, económica. El equipo aprendió rápidamente sobre tecnología de incubadoras y se dio cuenta de que un porcentaje importante del gasto de las incubadoras estándares tenía poco que ver con la regulación de la temperatura. Construyeron (y destruyeron) más de cien prototipos. Al final del curso, el equi-

Matriz de sostenibilidad/solución: ejemplos de proyectos

	Solución tradicional	Solución innovadora
Modelo tradicional de sostenibilidad	ONG de protección de perros	La Fageda
Modelo novedoso de sostenibilidad	Fundación Venemergencia	Embrace

Definiciones instrumentales

- **Emprendimiento social:** proceso u oportunidad de crear valor para la sociedad mediante la creación de productos, servicios o nuevas organizaciones que provocan un cambio o impacto positivo en la comunidad donde se insertan. Es impulsado por la acción de un individuo, un grupo o varias organizaciones que se desenvuelven en un contexto determinado (Gatica, Larenas, Koljatic y Miranda, 2012).
- **Empresa social:** organización cuyo fin principal y determinante de sus decisiones es la creación de valor para la sociedad, a partir de la comercialización de bienes y servicios, con autonomía en su gestión y mediante la combinación de diversos mecanismos económicos y administrativos que le aseguren sostenibilidad económica (Gatica, Larenas, Koljatic y Miranda, 2012).
- **Innovación social:** generación de valor para la sociedad mediante la introducción de un producto, servicio o proceso novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones existentes y produce un cambio favorable en el sistema social. Las innovaciones sociales exitosas son persistentes, tienen un impacto escalable y promueven y fortalecen la participación de la comunidad donde se insertan (Gatica, Larenas, Koljatic y Miranda, 2012).
- **Colaboración abierta distribuida (crowdsourcing):** un método distribuido de solución de problemas que permite incluir diversas modalidades de participación; por ejemplo, puede realizarse online, lo cual ayuda a los individuos a sentirse más cómodos al compartir información. Puede ser intra- o extra-organizacional (abierto a proveedores, aliados y colaboradores externos). Algunas organizaciones prefieren un modelo colectivo, en el que se recoge una gran cantidad de información que después se clasifica para obtener una imagen completa. Este sistema se basa en la idea de que la inteligencia colectiva, o «sabiduría de la multitud», es más poderosa que los procesos individuales. Se ha utilizado de muchas formas diferentes que pueden adaptarse para satisfacer de la mejor forma posible las necesidades de las organizaciones sociales y utilizarse combinándolas con otros recursos (Rodríguez, Carreras y Sureda, 2012).

po escogió un prototipo embrionario de calentador de bebés a bajo costo, que parecía una especie de saco de dormir para bebés: una pequeña bolsa flexible con una almohadilla extraíble que se puede calentar a 36,7 grados e insertarla en la bolsa para mantener caliente al bebé. Tras varios minutos en agua hirviendo, la almohadilla podía mantener la temperatura perfecta hasta cuatro horas y luego se podía volver a calentar. El diseño era pequeño y ligero, fácil de transportar y de uso intuitivo. Este prototipo hacía posible, además, la proximidad con la madre y, lo más importante, podía producirse a una mínima parte del costo de las incubadoras tradicionales: apenas veinte euros.

Los ejemplos de la ONG de protección de perros callejeros, Venemergencia, La Fageda y Embrace, con sus distintos grados de desarrollo, ponen en evidencia que es posible realizar innovaciones en el área social. En el caso de La Fageda, la innovación surgió al buscar una solución innovadora a un problema social. En la categoría de la matriz de propuesta, se creó una solución novedosa sostenible. Fundación Venemergencia es una solución típica con sostenibilidad novedosa, pues la innovación ocurrió en su modelo de sostenibilidad. Embrace es un emprendimiento social innovador, porque no solo buscó una solución innovadora a un problema social sino que también propuso un modelo de sostenibilidad novedoso.

El carácter innovador de las empresas o los emprendimientos sociales (también llamado «tercer sector») queda en evidencia también al considerar las siguientes características, generalmente obviadas (Albaigès, 2012):

- El tercer sector es innovador por naturaleza, aunque no sea consciente de ello. Muchas organizaciones han tenido su origen en la necesidad de ofrecer respuestas a

problemas nuevos o no resueltos; por lo tanto, en una innovación. La Fageda, Fundación Venemergencia y Embrace son organizaciones que, como ya se comentó, en distintos grados, son innovadoras.

- Un escenario de crisis invita, de forma natural, a analizar críticamente la actividad del sector en su conjunto. La Fundación Venemergencia, que opera en un entorno de crisis, ejemplifica la importancia de realizar ese análisis crítico para buscar distintas formas de organización o formas novedosas de solución a problemas sociales.
- Las organizaciones centradas en la supervivencia probablemente no tendrán el estado de ánimo adecuado para innovar, pero las que han visto su actividad parcialmente afectada necesitan repensarse, volver a reflexionar sobre lo que ofrecen y también sobre cómo lo hacen. El ejemplo de la ONG que se ocupa de perros callejeros, centrada en su supervivencia, no tiene tiempo ni recursos para repensar sus operaciones. Paradójicamente, se crea una especie de círculo vicioso en el cual por sobrevivir no se puede innovar y sin innovación la organización no desarrollará mecanismos de sostenibilidad perdurables.

Los casos de La Fageda, Fundación Venemergencia y Embrace muestran el papel que desempeña la innovación en la gestación de una empresa social, así como la necesidad que tienen estas organizaciones de repensarse y reorientarse de manera continua. En palabras de Rodríguez y otros (2012: 12):

No basta con innovar cuando se crea una entidad. Para tener realmente impacto y poder ir adaptando el propio trabajo al contexto de cambio, es necesario pensar continuamente de forma innovadora. Son necesarios procesos que potencien la innovación, y estos son posibles y realmente útiles cuando, además, la innovación se integra como un elemento más dentro de la cultura organizativa.

La tipología basada en el modelo de sostenibilidad y grado de innovación de la solución permite a los responsables de las empresas sociales ubicarse e identificar el tipo de organización que poseen, para luego activar las palancas necesarias (innovación en el modelo de sostenibilidad o en la solución), en caso de que deseen moverse hacia una categoría diferente. Así no solo fortalecerán sus organizaciones: la sociedad se lo agradecerá. ■

REFERENCIAS

- Albaigès, J. (2012): «Tercer sector, crisis, innovación y TIC». *Tecnología*. <http://www.tecnologia.org/?p=1325&lang=es>
- Curto, M. (2012): «Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social». *Cuadernos de la Cátedra «la Caixa» de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. No. 13.
- Gatica, S., Larenas, J. P., Koljatic, M. y Miranda, P. (2012): «La innovación social en Chile y el rol del Estado en su desarrollo». Santiago: Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Hage, J. (1980): *Theories of organizations*. Nueva York: Wiley.
- Kimberly, J. R. (1981): «Managerial innovation». En P. C. Nystrom y W. H. Starbuck (eds.): *Handbook of organizational design* (Vol. 1): 84-104. Nueva York: Oxford University Press.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumkin, G. T. y Frese, M. (2009): «Entrepreneurial orientation and business performance». *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 33. No. 3.
- Rodríguez, E., Carreras, I. y Sureda, M. (2012): *Innovar para el cambio social: de la idea a la acción*. Madrid: Fundación PwC.
- Segarra, J. (2011): «La Fageda: otra empresa es posible». *Universia Business Review*. No. 30.
- Sharma, P. y Salvato, C. (2011): «Commentary: exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms». *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 35. No. 6.