
Capítulo 4

Los grandes retos

4

Los grandes retos



«Inténtalo otra vez. Fracasa otra vez. Fracasa mejor.»
Samuel Beckett, escritor, dramaturgo y poeta irlandés

Uno de los motores de la innovación social tiene su origen en el hecho de que existan necesidades sociales y medioambientales no cubiertas, «un hueco entre lo que hay y lo que debería haber, entre lo que las personas necesitan y lo que les ofrecen los Gobiernos, las empresas privadas y ONG, un hueco que se ensancha constantemente por la aparición de nuevas tecnologías y conocimiento científico»⁹. El llamado «cuarto sector» que lidera la innovación social es un nuevo grupo de organizaciones en la intersección de los sectores públicos, privados y sociales. Se caracteriza por llevar a cabo prácticas que traspasan las fronteras sectoriales tradicionales para crear nuevas relaciones sociales entre agentes. Su objetivo es desarrollar actividades innovadoras para satisfacer aquellas necesidades insatisfechas, sean en el plano social o medioambiental. Los agentes son los encargados de extender la innovación social desde el punto marginal desde el que parten. Los aspectos que los expertos del Future Trends Forum han identificado como «aceleradores» del éxito de la innovación social y que han pasado de estar en un segundo plano a la máxima actualidad, son los siguientes:

- La innovación aplicada a los modelos de negocio y productos, sin ser «accidental», sino un proceso promovido.
- La habilidad de las empresas privadas para resolver de manera más efectiva que los Gobiernos los problemas sociales y medioambientales.
- La innovación colaborativa como ecosistema del futuro para poner en común las ideas de una mayor variedad de agentes en un entorno abierto a la participación.
- El papel de la tecnología (comunicaciones, Internet) para facilitar la innovación colaborativa.

Se comentaba anteriormente que la innovación social tenía su razón de ser en el hueco existente entre los problemas a los que nos enfrentamos y las soluciones que actualmente se ofrecen. Se puede hablar de estos problemas desde tres perspectivas¹⁰: problemas que se intensifican (desde la diversidad y conflicto, al cambio climático y enfermedades mentales), modelos que están fallando o se están estancando (desde la democracia electoral tradicional a la justicia criminal) y áreas con nuevas posibilidades que no se están explotando adecuadamente (tecnologías móviles y modelos *open source*).

Aún queda mucho trabajo por hacer pero, además, hay que superar numerosos desafíos a los que se enfrentan los organismos de acción social para mejorar su funcionamiento e incrementar el impacto de sus iniciativas.

⁹ *Social Innovation. What it is, Why it Matters, How it can be Accelerated*, Oxford Said Business School, 2007.

¹⁰ Ídem.

En primer lugar, existe una asignatura pendiente en materia de cooperación entre los agentes sociales. Pese a la aparición de nuevas estructuras de colaboración abierta, queda mucho camino por recorrer en cuanto a la capacidad de sinergia entre ellos. La relación entre empresas y organizaciones no gubernamentales o sin ánimo de lucro no acaba de cuajar. Sigue existiendo una falta de apoyo institucional y de financiación que obstaculiza la innovación social, mientras que los problemas sociales se recrudecen.

En segundo lugar, la responsabilidad social empresarial se instaaura como una «obligación», algo más que un añadido a la campaña de marketing de las empresas privadas. Empieza a perfilarse un marco de estándares que dictarán la manera en la que las empresas realicen y comuniquen sus actividades encaminadas a la sostenibilidad social y medioambiental. La crisis y la consecuente estrategia de priorizar medidas a corto plazo para superar la recesión ya no son excusas razonables para que las empresas dejen de lado el desarrollo de un negocio sostenible y socialmente responsable.

En tercer lugar, uno de los retos que más discusión ha suscitado es el logro de proyectos de alto impacto que sean «escalables» y en los que la innovación y la tecnología jueguen un papel prioritario. Aunque las iniciativas se multipliquen y abarquen cada vez más propósitos sociales y medioambientales, lo cierto es que el coste de oportunidad de no reproducir las innovaciones existentes en otros lugares es un aspecto de vital importancia para el impacto de la acción social. Si se hace el esfuerzo de tomar casos de éxito y reproducir sus resultados en más comunidades necesitadas, se estarán creando las capacidades y habilidades que permitirán desarrollar un entorno de acción social sostenible y perdurable.

En cuarto lugar, se está produciendo una transición en la que las organizaciones sin ánimo de lucro ya no dependen para su subsistencia de las aportaciones dinerarias, sino que se constituyen como empresas con objetivos y organizaciones empresariales en busca de la sostenibilidad y autonomía económica. La manera en la que se configura el escenario de la innovación social depende en gran medida de la aparición de híbridos que desdibujan los límites entre los sectores privado, público y social, tal y como se ha comentado antes. Tanto es así, que Barack Obama enfatizó en su comunicado sobre seguridad alimentaria, durante la Cumbre del G-8 en L'Aquila (Italia) en el verano de 2009, la importancia de que las iniciativas se lleven a la práctica de manera «sostenible» y que se estimule el sector privado en los países receptores de ayuda.

Por último, la medición de resultados se ha convertido en uno de los requisitos para demostrar la sostenibilidad económica de estas iniciativas. Las empresas que buscan ser sostenibles difícilmente pueden evaluar su trayectoria si no es analizando una serie de mediciones y *key performance indicators* que indiquen la efectividad de su negocio y permitan medir el impacto que tiene la empresa en su entorno y compararlo con el de otras iniciativas. Obviamente, la dificultad de aplicar estas mediciones al ámbito social y medioambiental reside en la

complejidad para determinar las más adecuadas, además de la escasa estandarización que existe por el momento a la hora de reportar resultados.

La innovación social no es un suceso accidental ni constituye un golpe de suerte. Bien es cierto que existen las grandes ideas a las que se refirieron los expertos de Future Trends Forum como *big bangs*, pero realmente está más condicionada a que se establezcan las bases necesarias para que se fomente a través de la colaboración abierta entre los agentes sociales, el apoyo institucional mediante incentivos y normativas favorables, y la aparición de nuevos modelos de negocio que incorporen la tecnología de manera eficiente y sostenible a sus iniciativas. Es deber de esta comunidad adaptarse a un nuevo entorno para evitar correr el riesgo de que la innovación quede sólo sobre papel y se pueda dar carpetazo a algunos de los asuntos sociales y medioambientales que copan los titulares de las noticias y las agendas de los políticos.

a. 'Social Open Innovation': reinventando la cooperación entre agentes

La innovación social no es atribuible únicamente al sector sin ánimo de lucro. En los últimos años, ha surgido un consenso creciente sobre la importancia del papel de otros agentes en la acción social. Entre ellos destaca la figura del emprendedor social. Una de las conclusiones más compartidas por los expertos de Future Trends Forum en relación a la innovación social, es la necesidad de una colaboración más estrecha entre los agentes sociales y, por lo general, muchos ven a los emprendedores sociales como el nexo de unión entre los distintos sectores, comunidades e instituciones. Se suele utilizar una metáfora para ilustrar este hecho: por un lado están los «árboles» (*trees*) que son las grandes agencias públicas, empresas y organizaciones no gubernamentales con raíces, poder y dinero. Por otro lado, están las «abejas» (*bees*) que son los emprendedores sociales, grupos comunitarios o profesionales que desarrollan ideas con cierto grado de creatividad y pasión por lo que hacen. De costumbre, las abejas tienen la energía y las ideas necesarias, pero poca capacidad para ponerlas en marcha, mientras que los árboles tienen la posición financiera y de influencia, pero carecen del empuje innovador. El cambio con éxito sucede cuando los dos se unen, cuando las abejas polinizan los árboles, y las simples ideas se convierten en programas y políticas¹¹.

La sinergia entre empresas y ONG

Sin duda, los retos de la sostenibilidad son demasiado complejos para ser resueltos de manera independiente por unos u otros. Hace falta el compromiso de todos los agentes y *stakeholders* para aplicar soluciones innovadoras y de carácter empresarial, orientadas a resultados y con perspectivas de escalabilidad para resolver problemas sociales y medioambientales. Por ello, hace falta más colaboración entre los agentes sociales: la cooperación para implantar las iniciativas, la concordancia entre los procesos, la compatibilidad entre las herramientas utilizadas, y el desarrollo común de nuevos métodos de financiación. «Globalmente, la armonización y la interoperabilidad reducirán la redundancia,

¹¹ *Social Innovation. What it is, Why it Matters, How it can be Accelerated*, Oxford Said Business School, 2007.

umentará la competencia para las mejores soluciones y herramientas, incrementará la demanda de mercado para servicios de infraestructura y alineará esfuerzos individuales [...]»¹².

El objetivo principal de esta cooperación entre agentes es crear sinergias, sobre todo entre las empresas y las ONG. Por un lado, las empresas privadas han interiorizado la obligación de poner en práctica la responsabilidad social empresarial en el seno de la organización. Incluso se extiende actualmente la creación de empresas con objetivos puramente sociales, pero manteniendo una organización y gestión de recursos empresarial para maximizar su impacto. Por otro lado, las organizaciones sin ánimo de lucro se están acercando a una estructura cada vez más parecida a la de las empresas privadas, buscando el potencial de una escala mayor, la medición de resultados de negocio o el poder de financiación. Más aún, se viene percibiendo que la línea divisoria entre empresas privadas y organizaciones sin ánimo de lucro comienza a atenuarse porque muchas de las innovaciones creadas en el sector privado se pueden aplicar a la resolución de retos sociales de los que típicamente se encargan las organizaciones mencionadas. Como se analizará más adelante, muchos expertos hablan de un «cuarto sector» donde proliferan modelos de negocio en la intersección entre los sectores privado, público y social.

Según Jacqueline Novogratz, presidenta de [Acumen Fund](#), el contacto que se desarrolla entre los negocios y los emprendedores sociales viene dado por una serie de motivos: «en primer lugar, veremos cómo más empresas dan la mano a empresas sociales y ONG tradicionales para facilitar el refuerzo, expansión y profundización de sus propias cadenas de suministros. Las empresas están diseñando y desarrollando productos asequibles y útiles para los pobres, pero no entienden realmente el funcionamiento de las comunidades pobres y, en algunos casos, carecen de canales de distribución flexibles (y la confianza) para llegar a esas comunidades de manera efectiva. Las ONG y muchos emprendedores sociales, en cambio, tienen un conocimiento profundo acerca de los mercados para servir a los pobres, pero carecen de la infraestructura, los recursos y la gestión para llevarles los productos necesitados. [...] En segundo lugar, ya se ve un cambio en la idiosincrasia de los empleados de las grandes empresas, por lo que lo más probable es que veamos más actividad a todos los niveles por parte de los empleados de las multinacionales para servir a las empresas sociales a directamente a los pobres»¹³. Por ello, una relación entre los negocios y las empresas sociales puede traer importantes sinergias con beneficios para ambas partes. Según una publicación de Harvard University¹⁴, los beneficios de las nuevas alianzas sociales entre agentes cubren una gran variedad de aspectos:

- **Mejora de la eficiencia operacional:** se reducen costes, aumenta la eficiencia de los procesos y mejora la distribución de productos y servicios.
- **Innovación de productos y servicios:** se produce mayor innovación en el diseño e implementación de productos y servicios, fruto de compartir ideas y modelos.

¹² *The Emerging Fourth Sector*, ©1998-2008 Fourth Sector Network.

¹³ *Growing Opportunities: Entrepreneurial Solutions to Insoluble Problems*, Allianz, Du Pont, Skoll Foundation and SustainAbility Colaboration, 2007.

¹⁴ *Harnessing the Potential of Partnership Between Corporations and Social Entrepreneurs*, Harvard University, marzo 2006 (fuente: Nelson, J. y Zadek, S., *Partnership Alchemy*, The Copenhagen Center, 2001).

- **Innovación organizacional:** surgen maneras nuevas y creativas de operar en las organizaciones para conseguir retos complejos y aprovechar las oportunidades.
- **Desarrollo del capital humano:** se crean nuevas oportunidades de voluntariado y concienciación. Además, crece la popularidad en el sistema educativo de una carrera profesional en el ámbito de la acción social.
- **Mejor acceso a la información:** se comparte información valiosa, la cual mejora la gestión del riesgo.
- **Mejora en la reputación y credibilidad:** mejora la calidad de la relación con los *stakeholders* clave.
- **Creación de una sociedad estable:** se incide en este objetivo como meta común y final para todos los agentes involucrados.

El emprendedor social y el Estado: uno no existe sin el otro

Al comienzo de este capítulo, se ha dejado entrever que existen agentes sociales que lideran y dan salida a la innovación social. Sin estas «abejas» o emprendedores sociales, difícilmente se encontraría la combinación de creatividad, talento, confianza, personalidad, empuje, intuición y energía¹⁵ que es necesaria para innovar en el terreno social. A la hora de señalar la importancia relativa de unos agentes sociales respecto a otros, los expertos de Future Trends Forum coinciden por una mayoría significativa que el agente con mayor poder de innovación en el terreno de la acción social es, sin duda, el emprendedor social (véase la ilustración 2). A cierta distancia

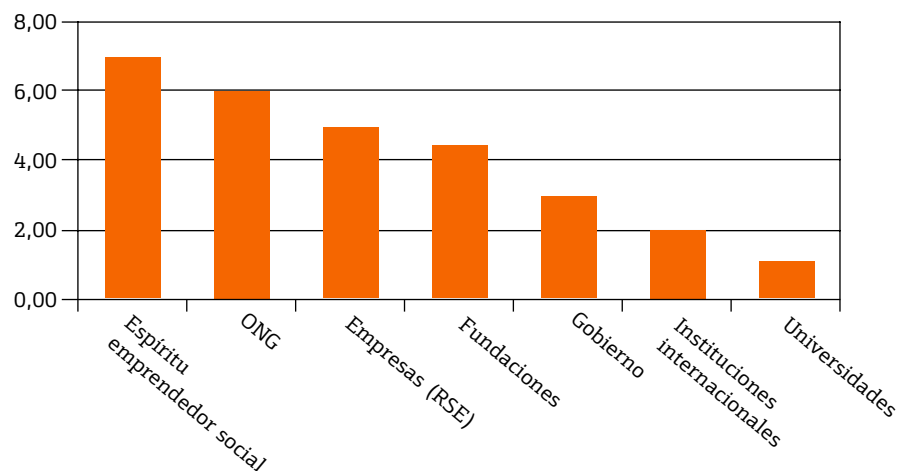


Ilustración 2: Ranking de la importancia de los agentes sociales en función de su poder para innovar en el terreno de la acción social.

Fuente: Elaboración propia.

¹⁵ «Are Entrepreneurs Born or Made?», <http://www.scribd.com/doc/33700/SG-KE-Are-Entrepreneurs-Born-or-Made>.

les siguen las organizaciones sin ánimo de lucro, que tradicionalmente han sido los agentes precursores de la innovación social.

Existen muchas definiciones de «emprendedor social» pero, tras un labor de extensa investigación, quizá la que recoge los elementos más importantes es la que desarrolla en una de sus publicaciones Andrew Wolk, miembro del Future Trends Forum y presidente de [Root Cause](#), una organización sin ánimo de lucro que apoya a los innovadores sociales y educa a los inversores sobre el impacto social para avanzar en la problemática social y económica. Los emprendedores sociales son agentes que responden a fallos de mercado con innovaciones transformacionales y financieramente sostenibles, estando posicionados de manera única para ayudar al Gobierno a tratar los problemas sociales más duros. Combinan principios empresariales con la pasión por el impacto social y demuestran tres características fundamentales: innovación social, responsabilidad y sostenibilidad¹⁶.

Los expertos del Future Trends Forum también han identificado al emprendedor social como una persona que desarrolla e implementa soluciones innovadoras para crear un impacto social positivo, combinando disciplina de negocio con la perspectiva de innovación, todo ello con fines sociales. Lidera el cambio cumpliendo con el principio de *triple bottom line* (responsabilidad económica, social y medioambiental) y tiene la capacidad no sólo de hacer un uso eficiente de los recursos disponibles, sino también de multiplicar la efectividad de fondos limitados. Incluso algunos expertos del Future Trends Forum han opinado que la palabra «social» es redundante en el sentido de que «la propia definición de emprendedor del futuro debe ser que la responsabilidad social está integrada en sus conceptos y modelos de negocio. De esta manera, cualquier aspirante a emprendedor social debe tener exactamente las mismas cualidades y habilidades que cualquier emprendedor: una idea genial, la habilidad para ejecutar dicha idea, habilidades de negocio prácticas, es decir, la habilidad para operar un negocio de manera efectiva y ganar dinero que esa idea, y pasión-determinación para hacer todo lo que haga falta para triunfar y la creencia de que nada es imposible».

Algunas de las cualidades más identificadas por los expertos del Future Trends Forum como propias de un emprendedor social son «activo», «organizado», «orientado a la sostenibilidad», «persona de recursos», «tenaz», «colaborador», «disciplinado», «persistente», «con empatía», «identificador de oportunidades», «honesto con los *stakeholders* y consigo mismo». Algunas organizaciones, como [Ashoka](#) o [Skoll](#), cuya misión es apoyar a estos emprendedores, han desarrollado cada una su propio criterio para identificar aquéllos que firmemente creen que tendrán éxito en sus iniciativas.

La eterna pregunta es, ¿un emprendedor social nace o se hace? Los defensores de que el emprendedor social nace afirman que las cualidades como la no aversión al riesgo y la determinación, que son rasgos comunes del perfil, son parte del ADN de estas personas. Sin embargo, los que abogan por el emprendedor social que se hace sostienen que se puede entrenar a las personas para transformar la inspiración en un concepto de negocio a través de la persistencia y de nunca

¹⁶ Andrew Wolk, *Advancing Social Entrepreneurship*, Root Cause/MIT, abril 2008.

conformarse con un «no» por respuesta hasta que logran un impacto en la sociedad. Tanto es así, que se han multiplicado las universidades y escuelas de negocio con programas exclusivamente pensados para que potenciales emprendedores sociales encaucen su carrera hacia la innovación social. En un boletín *on-line* de Harvard Business School se incluía una ilustración cuyo pie decía «No podemos enseñar a la gente a producir ideas, pero sí podemos enseñarla a analizar las ideas que tienen a su alcance»¹⁷, lo cual pone de manifiesto que la innovación no sólo se reduce a la generación de ideas nuevas, sino también al surgimiento de nuevas perspectivas o formas de ver las cosas, y esa cualidad sí se puede enseñar.

En lo que coinciden la mayoría de expertos es en que el sistema educativo debe ser capaz de transmitir la diferencia entre una buena idea y una buena oportunidad. Para ello, el currículo incluye desde cómo financiar su idea, pasando por cómo evaluar la demanda de mercado y reproducir modelos de negocio, hasta las formas de mitigar el riesgo. Los educadores pueden ser en gran medida los que contagien el optimismo y la perseverancia para llevar a cabo proyectos sociales.

A lo largo de este estudio, se repetirá de manera incesante el papel vital que juega el Gobierno en el fomento de un entorno propicio para las iniciativas de los emprendedores sociales. Andrew Wolk tiene una visión en cuanto al nuevo papel del Gobierno en el siglo XXI: «Un día, el Gobierno fomentará proactivamente la innovación social y tendrá las herramientas y el conocimiento necesarios para identificar y apoyar las soluciones más eficientes, efectivas y sostenibles a los problemas sociales que nos presionan». No se debe olvidar tampoco que los Gobiernos de muchos países en desarrollo deben ofrecer incluso más que eso porque existe una carencia de infraestructura básica. Autor de muchas publicaciones especializadas en el tema, Wolk realiza una serie de recomendaciones para que el Gobierno estadounidense (aunque sus conclusiones son extensibles a otros) consiga avances en el establecimiento de un entorno favorable para los emprendedores sociales fomentando la innovación, creando un entorno adecuado, premiando el rendimiento, repitiendo el éxito en una escala mayor y generando conocimientos (véase la ilustración 3).

Este nuevo modelo, caracterizado por la existencia de un Gobierno coordinado y dispuesto a ayudar, promover y premiar a los emprendedores sociales, daría rienda suelta al gran potencial de los emprendedores sociales, capaces de resolver problemas sociales de la manera más innovadora y creativa. *Grosso modo*, las líneas de actuación son tres:

1. Establecer las bases de una nueva era para los emprendedores sociales

creando las instituciones y los estándares que apoyen y promuevan este grupo, convocando y educando a los tres sectores (público, privado y social) en la resolución de los problemas sociales críticos, desarrollando programas de premios para reconocer y recompensar las soluciones innovadoras, efectivas y sostenibles; y publicando resultados relacionados con el desempeño de las organizaciones sociales.

¹⁷ <http://www.alumni.hbs.edu/bulletin/1997/february/made.html>.

	Fomentar la innovación	Posibilitar el entorno	Recompensar el rendimiento	Ampliar la escala del éxito	Generar conocimiento
Colocar los cimientos de una nueva era de espíritu emprendedor social					
1. Crear instituciones que respalden y promuevan el espíritu emprendedor social	✓	✓	✓	✓	✓
2. Permitir mayor autonomía. Fijar estándares. Dar publicidad a los resultados		✓			✓
3. Reunir a los sectores público, privado y sin ánimo de lucro en torno a los problemas sociales fundamentales para progresar en la búsqueda de soluciones.	✓	✓			✓
4. Desarrollar programas de premios para reconocer y recompensar las soluciones innovadoras, efectivas y sostenibles.	✓	✓	✓	✓	✓
5. Educar a los tres sectores en el nuevo enfoque del espíritu emprendedor social para la resolución de problemas sociales	✓	✓			✓
Establecer políticas que posibiliten y fomenten el espíritu emprendedor social					
6. Esforzarse por establecer políticas y eliminar obstáculos para el fomento del espíritu emprendedor social y la ampliación de la escala del éxito.	✓	✓		✓	✓
7. Explorar nuevas estructuras tributarias que posibiliten nuevas formas organizativas.	✓	✓	✓	✓	
8. Asignar a la innovación un porcentaje de los presupuestos de los organismos.	✓	✓			
9. Abrir a procesos competitivos fondos reservados a fines especiales.	✓	✓	✓	✓	✓
Desarrollar y potenciar recursos financieros y no financieros al fomento del espíritu emprendedor social					
10. Tratar de conseguir asociaciones con fundaciones y corporaciones para respaldar iniciativas emprendedoras sociales.	✓	✓		✓	
11. Crear un fondo público/privado de innovación social.	✓	✓	✓	✓	✓
12. Coordinar recursos de voluntariado para ampliar la escala de las soluciones.	✓		✓	✓	
13. Crear una Fundación Nacional de Innovación Social	✓	✓	✓	✓	✓

Ilustración 3: Recomendaciones para el Gobierno en materia de apoyo a los emprendedores sociales.

Fuente: Andrew Wolk, *Advancing Social Entrepreneurship*, Root Cause/MIT, abril 2008.

2. **Tomar medidas políticas que faciliten y fomenten el entorno de los emprendedores sociales** derribando los obstáculos que frenen las iniciativas y posibilidades de repetición de modelos con éxito, explorando estructuras impositivas que faciliten nuevos modelos de negocio y asignando un porcentaje del presupuesto gubernamental a la innovación y a financiar procesos competitivos.
3. **Desarrollar y destinar recursos financieros y no financieros** creando fondos de innovación social públicos y privados, y coordinando los recursos para dar lugar a soluciones que se puedan reproducir en otro ámbito.

El nuevo emprendedor social: el 'intrapreneur'

Es indiscutible que la figura del emprendedor social destaca actualmente como precursor de muchas iniciativas en el terreno de la innovación social. De manera similar, han aparecido nuevos agentes sociales que comienzan a cobrar una especial relevancia en el seno de las grandes corporaciones. Son los llamados *social intrapreneurs*, que trabajan en las corporaciones más grandes para

	Emprendedor	Emprendedor interno
1. Minimizan las limitaciones de ideología o disciplina	✓	✓
2. Identifican y aplican soluciones prácticas a problemas sociales o medioambientales	✓	✓
3. Innovan mediante el hallazgo de un nuevo producto, servicio o enfoque ante un reto social	✓	✓
4. Centran la atención –fundamentalmente– en la creación de valor social	✓	✓
5. Se conducen con éxito en la cultura, estrategia y procesos de la organización		✓
6. Comunican el espíritu emprendedor social con términos de negocio convincentes		✓
7. Crean e inspiran equipos entre múltiples divisiones organizativas		✓
8. Se lanzan antes de contar con todos los recursos	✓	✓
9. Cuentan con una determinación tenaz que les anima a asumir riesgos	✓	✓
10. Combinan su pasión por el cambio y la medición y supervisión de la repercusión	✓	✓
11. Muestran una sana impaciencia; no les gusta la burocracia	✓	✓
12. Dirigen sus organizaciones	✓	

Ilustración 4. Detectar el espíritu emprendedor social interno.

desarrollar y promover soluciones prácticas a los retos sociales o medioambientales en los que actualmente el progreso se ha estacando debido a los fallos de mercado. Los activistas medioambientales suelen dudar de que la verdadera innovación social o medioambiental sea compatible con las grandes estructuras empresariales, porque estas organizaciones se centran más en «hacer cosas buenas» en lugar de «hacer las cosas bien»¹⁸. Estos emprendedores están creando un nicho en las multinacionales con la motivación de incubar y llevar a cabo soluciones de negocio que aporten valor añadido desde el punto de vista de la *triple bottom line*. Entonces, ¿cuál es la diferencia entre un *social intrapreneur* y un *social entrepreneur*? En general, la distinción reside en que el primero, además de tener el perfil y desempeñar las actividades propias de un emprendedor, desarrolla tareas con un matiz corporativo por las cuales toma parte en la cultura, estrategia y procesos de una empresa, comunica de manera convincente las iniciativas sociales en términos del negocio, y organiza equipos de trabajo con miembros de distintas divisiones y áreas funcionales para promover una creatividad mayor a la hora de innovar.

El individuo como nuevo agente social

Hasta ahora se han visto los agentes sociales más comunes en el ámbito de la innovación social. No obstante, aún quedaría por destacar el papel de los participantes que hoy día cobran la máxima notoriedad: todos vosotros. Los individuos, con el uso de Internet, son capaces de colaborar en la generación de ideas, interviniendo en discusiones sin limitaciones de espacio ni tiempo. El mejor ejemplo de entorno de colaboración proactiva y transversal es la «innovación social colaborativa» o *crowdsourcing*. Esta tendencia está relacionada con el uso de la tecnología para fomentar el intercambio de información e ideas entre los agentes participantes. En los últimos años, han proliferado *blogs* y sitios web que ofrecen plataformas multidisciplinares donde convergen expertos y aficionados que resuelven y ponen en común problemas que requieren de una perspectiva innovadora. La gran variedad de las aportaciones se basa precisamente en el grado de apertura de la comunidad y en la diversidad de perfiles de los participantes. Es la era de la Web 2.0, es decir, de las redes sociales y de la participación activa en plataformas de interés común, aplicado a la acción social y a la búsqueda de alternativas a preocupaciones tales como la sanidad, la seguridad, el cambio climático, o la pobreza.

Las empresas y Gobiernos ya no se limitan a elaborar páginas web de carácter informativo únicamente para dar a conocer sus iniciativas sociales, sino que proliferan los entornos donde los individuos pueden interactuar con las organizaciones con propósitos sociales. Los individuos no se limitan a consultar información, sino que se implican ofreciendo su opinión y experiencias o incluso puntuando (*rating*) las iniciativas existentes. En España son numerosas las páginas gubernamentales en Internet que constituyen plataformas de participación ciudadana con el objetivo de recoger información de interés, abrir un foro de debate y solucionar las necesidades de la ciudadanía. Además, con un solo clic es posible acceder a perfiles públicos de agentes sociales y personas

¹⁸ "Is it only about 'doing the right things' (leadership) or also about 'doing things right' (management)?", *The Social Intrapreneur: A Field Guide for Corporate Changemakers*, publicación conjunta de Allianz, IDEO, Skoll Foundation y SustainAbility.

involucradas en la causa a través de sitios como kiva.com o globalgiving.com. Estas páginas, consideradas el [Facebook](#) de la innovación social, conectan a los emprendedores sociales con personas dispuestas a financiar iniciativas innovadoras de carácter social. De esta manera, las personas con grandes ideas no sólo se dan a conocer, sino que, además, potencialmente reciben fondos que les permitirán llevar a cabo sus proyectos. En algunos casos, las páginas web establecen un proceso por el cual se puede visitar el perfil de distintas iniciativas, hacer un préstamo y recibir el dinero de vuelta cuando el proyecto empieza a prosperar. De esta manera, se puede reinvertir el dinero en otra causa y crear un círculo continuo de financiación.

En un panorama en el que cada vez intervienen más agentes, se hace necesaria la interacción y, de manera más importante, la cooperación entre ellos para crear sinergias y potenciar al máximo todas las iniciativas de innovación social que pueden tener un impacto muy positivo en la sociedad. Aunque se está cada vez más cerca de una situación óptima de colaboración, todavía queda mucho por hacer y las tecnologías como Internet son la puerta para posibilitar y reforzar lazos de unión.

b. Responsabilidad social empresarial del siglo XXI

En cierto modo, la crisis ha reavivado la preocupación por viejos problemas sin resolver, como el cambio climático y las desigualdades sociales. Es en momentos de recesión cuando se plantea la inevitable pregunta de qué se ha estado haciendo mal en distintos ámbitos y cómo se puede solventar. Las respuestas son múltiples y variadas, pero la base común es la necesidad de renovar los fundamentos en los que se ha basado el crecimiento reciente y apostar por la sostenibilidad económica y social. Es de sobra conocido el «capitalismo creativo» de Bill Gates, que aboga por una nueva forma de capitalismo en el que las empresas aprovechan la dinámica de mercado para generar beneficios a la vez que resuelven problemas medioambientales y sociales. Muhammad Yunus, premio Nobel y fundador del [Grameen Bank](#) en Bangladesh, va más allá y defiende la proliferación de «negocios sociales» que utilicen capacidades corporativas en una nueva forma de negocio enfocada a los beneficios financieros sostenibles, sin ganancias sustanciales¹⁹. Esto está en la línea de la llamada *impact investing* («inversión de impacto»), que únicamente se dedica a aquellas actividades que tienen como objetivo la utilización de capital con la intención de tener un impacto social o medioambiental positivo. Los «negocios sociales» y el *impact investing* son tendencias fácilmente atribuibles a la necesidad surgida durante la crisis de un entorno empresarial más ético y menos obsesionado con el lucro.

De las 100 entidades económicas más grandes, 63 son corporaciones, no países. El gran poder crea grandes expectativas: la sociedad responsabiliza cada vez más a los negocios globales como las únicas instituciones lo suficientemente fuertes como para enfrentarse a los retos a largo plazo de nuestro planeta²⁰. Anteriormente, el Estado fue un gran proveedor económico de las ONG; esta

¹⁹ *Investing for Social & Environmental Impact*, Monitor Institute, enero 2009.

²⁰ «When Sustainability means more than "green"», *The McKinsey Quarterly*, julio 2009.

situación cambió drásticamente y el sector empresarial, que había tenido un papel menor hasta el momento, podría reducir la presencia del Estado en este ámbito aún más²¹. Es decir, la percepción de que las empresas son los verdaderos motores que darán respuesta a los problemas sociales y medioambientales sigue creciendo. Además, la opinión pública es más crítica con el impacto de los negocios y su actividad en el entorno en el que operan. En un mundo en el que las noticias se materializan en la pantalla de nuestros ordenadores en cuestión de segundos, la reputación de las empresas está constantemente en juego.

El concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) surge de la idea de que tanto empresas privadas como públicas deben ser responsables ante todos los grupos que están interesados o se ven implicados en la actividad de la empresa (*stakeholders* en inglés). Hoy día, la RSE ya no es opcional. Se ha convertido en un principio de gestión que poco a poco empieza a imperar en todas las empresas sin distinción del sector al que pertenezcan o de su dimensión. Sin duda, las empresas son cada vez más conscientes de que las obligaciones que tienen con sus *stakeholders* no se limitan a la maximización de beneficios económicos. Bien sea externamente con clientes y proveedores, o de manera interna con empleados y accionistas, la organización adquiere una serie de compromisos cada vez más alineados con la estrategia de la sostenibilidad. En términos de negocio, la sostenibilidad abarca desde el buen gobierno hasta el trato a empleados, pasando por el efecto en el medio ambiente, el impacto sobre las comunidades locales y las relaciones con proveedores y clientes.

Se han producido dos circunstancias en torno a los *stakeholders* en el terreno de la responsabilidad social empresarial. Por un lado, se podría decir que sus expectativas sobre el cumplimiento de las bases de la RSE han aumentado de manera significativa. Es muy frecuente que las empresas presenten una memoria de responsabilidad empresarial añadida a la memoria tradicional de aspectos financieros. La información se suele presentar en formatos muy atractivos, incluida en una web corporativa que sirve de centro virtual donde se recogen todas las iniciativas «socialmente responsables». Además, estos datos tienen cada vez mayor credibilidad porque existe una estandarización internacional del contenido gracias a la [Global Reporting Initiative](#) (GRI), organismo que revisó el Informe de Responsabilidad Corporativa 2008 tanto de [Bankinter](#) como de [Accenture España](#), y concluyó que los documentos respondían plenamente a la máxima calificación, A+. Con ello, las empresas demuestran su sólido compromiso con sus clientes, sus profesionales, los proveedores, la sociedad y el medio ambiente.

Al mismo tiempo, también se presenta una diversificación de los grupos clasificados como «interesados». Como se ha mencionado antes, las personas involucradas en un negocio distan de limitarse al empresario y propietarios. Los consumidores vienen demostrando desde hace tiempo una mayor preferencia por las marcas con credenciales sostenibles. En el caso de los proveedores, se busca alinear los objetivos con aquéllos que se muevan no sólo por motivos económicos, sino también por intereses sociales y medioambientales. Los empleados

²¹ «Responsabilidad social empresarial y socialismo del siglo XXI», <http://www.desarrollosustentable.com.ve/Temporales/default/Data/RSE%20y%20socialismo%20del%20Siglo%20XXI.pdf>

potenciales también valoran la cultura corporativa en términos de RSE cuando tienen que decidir si pasan o no a formar parte de las organizaciones. Incluso los inversores toman la RSE como criterio a la hora de buscar rendimiento en algunas inversiones.

Los expertos del Future Trends Forum afirman que lo que impulsa la responsabilidad empresarial en las organizaciones es la búsqueda por mejorar su imagen pública y su marca (véase la ilustración 5). En segundo lugar, indicaban que la motivación para un programa de responsabilidad empresarial es la selección y la retención de personal, prueba de que el número y la diversidad de los *stakeholders* involucrados en una empresa son cada vez mayores. Los otros motivos, como la reducción de costes, las deducciones fiscales, las relaciones con los inversores, el hecho de «salvar el planeta» o la presión gubernamental no parecen tener relativamente tanto peso.

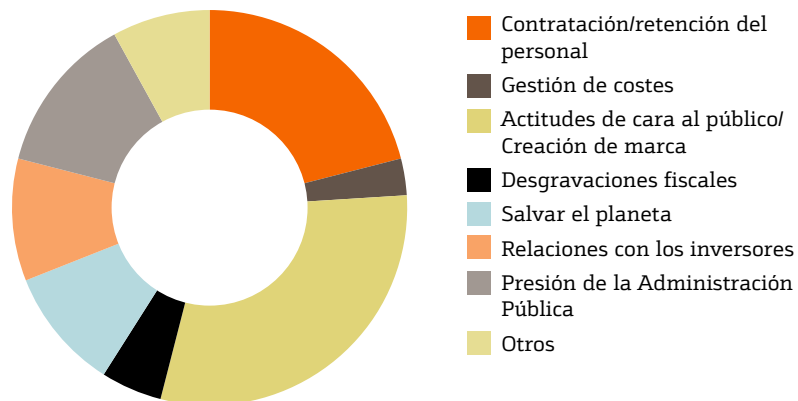


Ilustración 5. Los principales factores que impulsan la responsabilidad empresarial en las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Aunque la coyuntura política ha contribuido y existen más leyes que obligan a las empresas a ser socialmente responsables, son muchos los expertos que sostienen que la RSE, lejos de considerarse una carga más en su lista de tareas, constituye una ventaja competitiva a la que deben aspirar las organizaciones. Si cabía alguna duda de la efectividad de la RSE, la crisis va a facilitar su establecimiento como elemento diferenciador: aquellas empresas que lo incorporen a su estrategia de negocio tendrán más capacidad para ser sostenibles y tratar de superar la recesión. Las que prioricen las acciones a corto plazo en detrimento de medidas más sostenibles difícilmente sobrevivirán, y aún menos competirán de manera efectiva en el futuro. De hecho, un 56% de los expertos del Future Trends Forum opinan que la crisis financiera no hará sino acentuar la necesidad de las organizaciones para integrar realmente la responsabilidad en sus operaciones. Los estudios demuestran que existe una correlación entre el desempeño financiero y

la RSE, lo que implica que aumenta el atractivo inversor de las empresas socialmente responsables²². Esta alta correlación entre el potencial de inversión y la responsabilidad ha motivado la aparición de algunas iniciativas que incorporan la sostenibilidad como un criterio para invertir, por ejemplo, el índice de sostenibilidad de Dow Jones ([Dow Jones Sustainability Index](#), DJSI) o el llamado [Carbon Disclosure Project](#). Éste último consiste en un fondo de más de 41 billones de dólares de más de 475 grandes inversores institucionales de todo el mundo, el cual «juega un papel importante en animar a las organizaciones privadas y públicas a medir, gestionar y reducir las emisiones e impactos del cambio climático». En palabras del *Financial Times*: «La divulgación [de esta información] estimula la innovación [...]. CPD [[Carbon Disclosure Project](#)] ha mostrado que la divulgación intencionadamente consistente no sólo ayuda a localizar riesgos, sino que también genera oportunidades»²³. Entre otras ventajas, la participación en este proyecto puede ofrecer a las empresas una oportunidad para utilizar la energía de manera más eficiente, conseguir ahorros de costes, una alta visibilidad e imagen de responsabilidad ante los *stakeholders*, así como un método de comparación con otras empresas.

Junto al *impact investing* y a los estándares de presentación de la información de interés social y medioambiental, otra práctica habitual de las empresas es el llamado *cause-related marketing*. Consiste en la asociación de una empresa privada y una organización sin ánimo de lucro con el objetivo de promocionar el producto o servicio de la empresa a la vez que se recaudan fondos para la actividad de la organización. Se considera distinto de la filantropía corporativa porque no se puede deducir fiscalmente. El término fue utilizado por primera vez por [American Express](#) en 1983 para describir su campaña de recaudación de fondos para la restauración de la Estatua de la Libertad. [American Express](#) donaba un centavo cada vez que alguien utilizaba su tarjeta de crédito. ¿Ayuda desinteresada o interés comercial? Probablemente, las dos cosas. El caso es que recaudaron 1,7 millones de dólares para la restauración, al tiempo que el número de titulares de tarjetas de crédito aumentó un 45% y su utilización un 28%.

La triple sostenibilidad de las empresas

La sostenibilidad no se limita a una línea «verde» de productos, una buena intención o una gran campaña de marketing. El desarrollo sostenible se debe evaluar desde distintas perspectivas para asegurar que se están cubriendo las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades²⁴. La expresión *triple bottom line*²⁵ hace referencia al desempeño de una empresa expresado en tres dimensiones: económica, social y ambiental. De esta manera, se estaría atendiendo al impacto de la actividad de la empresa en todas ellas: la maximización de resultados a largo plazo (económica), la minimización del impacto de las operaciones y los productos de la empresa en el medio ambiente, además de la restauración de los daños ocasionados en el pasado (medioambiental), y el fomento del bienestar de los colaboradores de la empresa y personas ajenas a ella pero en última instancia afectadas en el ámbito en el que actúa (social).

²² *A New Mindset for Corporate Sustainability*, white paper sponsored by [BT](#) and [Cisco](#), 2008.

²³ <http://www.cdproject.net/about-cdp.asp>.

²⁴ Definición según Gro Harlem Brundtland en un informe de las Naciones Unidas de 1987.

²⁵ *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of the 21st Century Business*, John Elkington (co-fundador de la consultora SustainAbility).

Siendo la aplicación de la innovación a la acción social uno de los cometidos principales de este estudio, cabe destacar una nueva vuelta de tuerca al concepto de *triple bottom line* con el surgimiento de S²AVE («Shareholder and Social Added Value with Environment Restoration»), un acrónimo que enfatiza la manera en la que las organizaciones pueden (y deben) atender de manera exitosa y rentable a las tres dimensiones descritas, mientras se convierten en más ágiles e innovadoras (véase la ilustración 6).

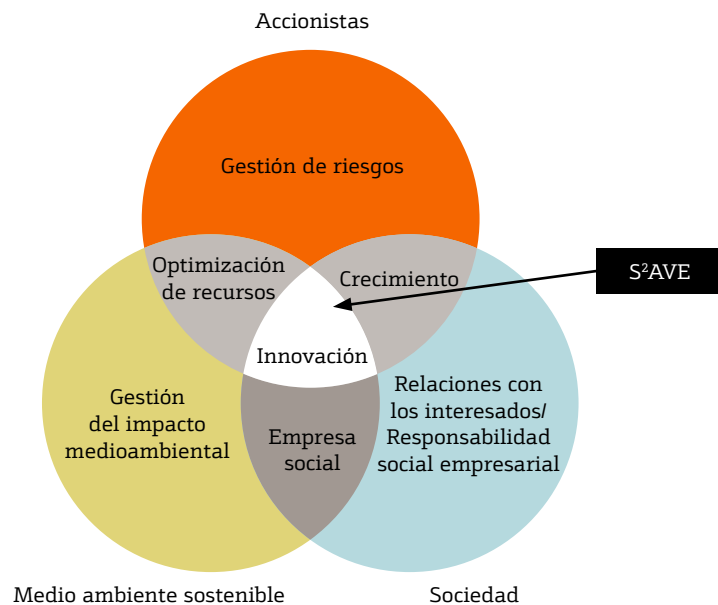


Ilustración 6: Gestión de las expectativas económicas, medioambientales y sociales.
Fuente: *A New Mindset for Corporate Sustainability*, A white paper sponsored by BT and Cisco (2008).

La innovación puede abrir puertas a nuevos modelos de negocio radicalmente distintos, obtener rentabilidad de mercados sin explotar y permitir que las empresas se conviertan en entidades con estrategias exitosas y verdaderamente ágiles²⁶. Pese al gran progreso alcanzado en RSE, todavía queda mucho camino por recorrer a la hora de asociar las iniciativas socialmente responsables a la estrategia de la organización y utilizar la innovación como medio para desarrollar dichas iniciativas. Aún son considerados como elementos en cierto modo independientes, cuando realmente se debe tratar de que la RSE forme parte de la estrategia del negocio y que uno de los componentes clave de la misión sea la innovación. Sin duda, la incorporación de la innovación al ADN corporativo puede reportar a las empresas mejoras destacables en términos de valor añadido para sus *stakeholders*, al tiempo que se reparan los efectos negativos de su actividad. Si se tiene en cuenta que, con toda seguridad, la innovación será la manera en la que las empresas líderes serán capaces de enfrentarse a los retos de sostenibilidad del futuro,

²⁶ *A New Mindset for Corporate Sustainability*, A White Paper sponsored by BT and Cisco (2008).

aquéllas que desarrollen capacidades en el terreno de la innovación serán las que probablemente sobrevivan y logren competir a largo plazo.

Los economistas Michael Porter y Mark Kramer diferencian la RSE «reactiva» de la «estratégica» (véase la ilustración 7). La primera se basa en el «buen hacer» y en tratar de mitigar el daño generado por las actividades de la cadena de valor. Estas acciones descritas anteriormente son condiciones casi sine qua non de la RSE, por lo que es necesario dar un paso adicional. Así, el segundo tipo de RSE, la «estratégica», consiste en transformar gradualmente las actividades de la cadena de valor para lograr beneficio social mientras se refuerza dicha estrategia. Si la empresa dedica esfuerzos a aspectos sociales que potencien la competitividad del negocio, estará generando valor compartido. Se crea una relación simbiótica en la que el éxito de la empresa y el de la comunidad a la que sirve se refuerzan mutuamente. Cuanto más estrecha sea la relación entre la causa social y el negocio, mayor será la oportunidad de aprovechar los recursos y capacidades de la empresa y beneficiar a la sociedad²⁷.

Repercusiones sociales genéricas	Repercusiones sociales de la cadena de valor	Dimensiones sociales del contexto competitivo
Buena ciudadanía	Mitigar el daño proveniente de las actividades de la cadena de valor	Filantropía estratégica que potencia las capacidades para mejorar áreas notables del contexto competitivo
RSE receptiva	Transformar las actividades de la cadena de valor para que beneficien a la sociedad al mismo tiempo que refuerzan la estrategia	RSE estratégica

Ilustración 7: Participación en la sociedad: una aproximación estratégica.

Fuente: Michael E. Porter y Mark R. Kramer, «Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», *Harvard Business Review*, diciembre 2006.

¿Cuál es el modelo de negocio socialmente responsable más adecuado?

Mahabub Hossain, director ejecutivo de BRAC y experto del Future Trends Forum, definió la empresa social como un modelo de negocio sostenible que define la responsabilidad social empresarial. Como parte de su presentación en la reunión del Future Trends Forum, planteó la pregunta de cómo conseguir el correcto equilibrio entre alcanzar beneficios como objetivo empresarial y lograr el idealismo del trabajo social mediante la filantropía²⁸. Su respuesta era el modelo de negocio de BRAC (véase la ilustración 8) que se encuentra entre una organización que busca beneficios y una organización social sin ánimo de lucro con una visión de servir a la sociedad de una manera rentable. Para ellos no se trata de maximizar el beneficio de sus accionistas (*shareholders*) sino de trabajar

²⁷ Michael E. Porter y Mark R. Kramer, «Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», *Harvard Business Review*, diciembre 2006.

²⁸ Mahabub Hossain, director ejecutivo de BRAC; presentación en el Future Trends Forum, 3-5 de junio de 2009.

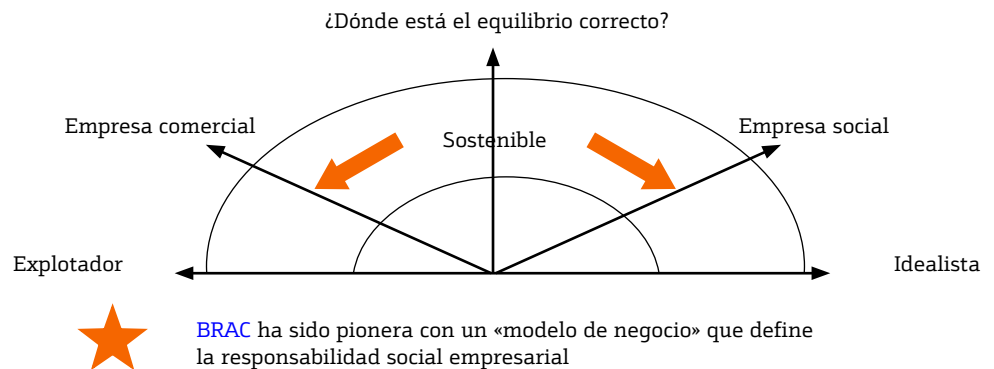


Ilustración 8: BRAC: An Overview of Programs and Engagement in Social Enterprises.
Fuente: Mahabub Hossain, director ejecutivo de BRAC; presentación en el Future Trends Forum, 3-5 de junio de 2009.

para beneficiar a sus *stakeholders*, que son los millones de personas del mundo que viven sumidas en la más profunda pobreza.

Anteriormente se ha explicado cómo los mercados no siempre cubren de manera eficiente las necesidades de los consumidores pobres, bien porque es complicado llegar a estas personas mediante los canales de distribución tradicionales, bien porque a veces no resulta lo suficientemente rentable. También se ha señalado que la innovación es la forma de salvar estos obstáculos y de servir a causas medioambientales y sociales. Así, el futuro de los modelos de negocio socialmente responsables está en aquéllos que sean capaces de ofrecer productos y servicios a un coste significativamente menor y de crearlos de una manera diferente para reducir las externalidades que genera su producción en el ámbito social o medioambiental. Y se hará a sabiendas de que el proceso debe involucrar a muchos jugadores: los emprendedores sociales, las empresas, los usuarios de los servicios, los reguladores, los donantes y los políticos.

La RSE en empresas de países emergentes: desarrollo 'versus' sostenibilidad

Actualmente se asiste al crecimiento por encima de todas las expectativas de países como China, la India, Sudáfrica, Corea del Sur y Turquía. Los mercados de estos países no cuentan con una dilatada experiencia en RSE como ocurre en los países desarrollados. Sin embargo, el rápido crecimiento de sus economías y poblaciones les obliga en cierta medida a sumarse al reto de la escasez de recursos y de la búsqueda del desarrollo sostenible. No obstante, ¿es justo exigir a las empresas de países emergentes el mismo nivel de compromiso con los estándares de buen gobierno cuando aún presentan carencias en sus sistemas jurídicos y en el cumplimiento de los derechos humanos? ¿Es posible esperar que estos países adopten una normativa medioambiental y legal más exigente que la que siguieron los países desarrollados en una etapa similar de industrialización?

En realidad, aunque pueda parecer que todavía les queda un largo camino por recorrer en materia de RSE, las empresas de países emergentes ya demuestran a día de hoy su adhesión a los principios sociales y medioambientales, en parte gracias a su afán de internacionalización, lo cual las ha puesto en el punto de mira de sus homólogos desarrollados. «Pese a la reputación de China como parte del mundo donde las presiones por el desarrollo probablemente pesen más que un cambio hacia la sostenibilidad, existen varias tendencias prometedoras»²⁹. Por ejemplo, el país ha empezado a publicar informes anuales de desarrollo sostenible utilizando herramientas como el Global Citizenship 360, que es en un proceso de recopilación de datos en base a cinco categorías de *stakeholders*: accionistas, lugar de trabajo, comunidad, mercado y medio ambiente. El cuestionario incluye 200 preguntas que luego sirven para elaborar informes según los principales estándares de responsabilidad social empresarial e inversión socialmente responsable, el GRI o el índice de sostenibilidad de Dow Jones (ambos mencionados anteriormente). También proliferan las iniciativas a nivel local, como en los pueblos donde los alcaldes han decidido que la energía solar o eólica es el camino del progreso o que han retado a todos los barrios a ser más eficientes desde el punto de vista energético³⁰. Es el primer paso hacia el fomento de la sostenibilidad basado en la innovación que permitirá identificar y explotar nuevos mercados.

A modo de conclusión y crítica constructiva, se preguntó a los expertos del Future Trends Forum su opinión sobre los principales obstáculos de una responsabilidad social empresarial extendida por todas las empresas de todos los sectores. En general, una mayoría significativa se mostró de acuerdo con validar los cinco retos o problemas que afectan la situación actual de RSE (véase la ilustración 9). Coincidieron en que todavía queda por definir, estandarizar y compatibilizar el concepto y su aplicación.

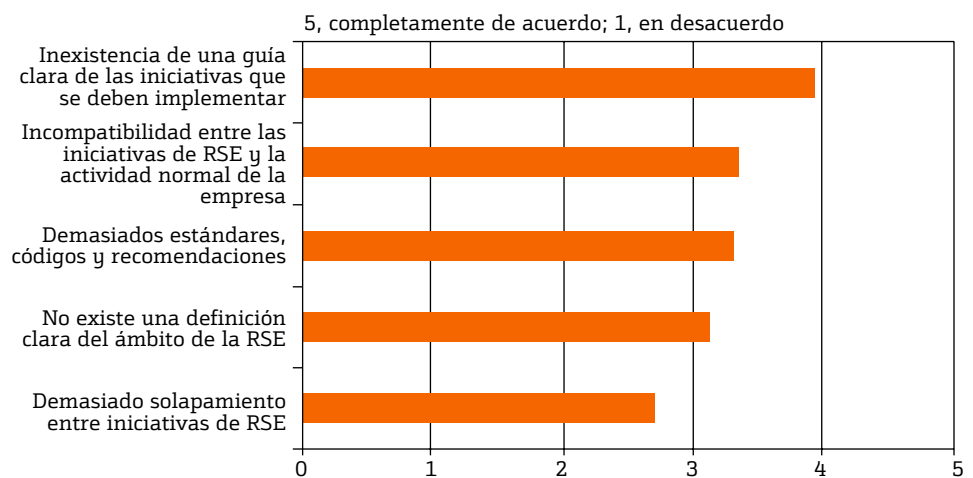


Ilustración 9: Aspectos que definen el ámbito de la responsabilidad social empresarial actualmente.

Fuente: Elaboración propia.

²⁹ A New Mindset for Corporate Sustainability, White Paper sponsored by BT and Cisco, 2008.

³⁰ Ídem.

c. La escalabilidad de la innovación social en un mundo globalizado

«Casi todos los problemas han sido resueltos por alguien en algún lugar. La frustración viene de que no somos capaces de repetir dichas soluciones en cualquier otro sitio.»

Bill Clinton, ex-presidente de Estados Unidos³¹

Se ha expuesto previamente la tendencia a que las organizaciones sin ánimo de lucro organicen estructuras y establezcan objetivos de marcado carácter empresarial. No es de extrañar, por tanto, que en esta misma línea tiendan a establecer modelos de negocio que puedan convertirse en «escalables». Al fin y al cabo, el mercado está dominado por compañías globales que operan a escala gracias a la utilización de sofisticados avances tecnológicos y modelos de negocio innovadores y, por tanto, es significativamente más complicado para las empresas pequeñas sobrevivir en este entorno competitivo. Si se traslada la economía de escala al ámbito de la acción social, se deduce que el propósito de la escalabilidad es hacer crecer el impacto social para cubrir de manera más efectiva las necesidades o problemas planteados. El problema reside en que en el sector de la acción social es frecuente encontrar innumerables iniciativas de carácter local, cada una en un barrio o ciudad distintos, que adolecen de una falta de organización aglutinadora que permita aprovechar el tiempo, los fondos y la creatividad invertidos para repetir la experiencia en otro lugar. Por ello, uno de los retos fundamentales para la innovación social es reproducir y repetir a escala modelos de negocio que presenten buenos resultados. En los últimos tiempos se ha avanzado en este objetivo con el surgimiento de los emprendedores sociales. «Ha habido un crecimiento dramático en la conciencia y apoyo del papel de liderazgo crucial que juegan los emprendedores sociales, individuos que aplican enfoques innovadores, empresariales, orientados al desempeño y escalables para resolver problemas sociales, y que suelen actuar de "constructores de puentes" entre los distintos sectores, comunidades, instituciones y/o culturas»³².

En la ilustración 10, la fase de «repetir a escala» se diferencia de la mera constitución o desarrollo de un nuevo negocio en que el objetivo es «refinar» y «explotar» las prácticas de penetración y diversificación, así como el desarrollo de mercado y producto. Consiste, además, en formalizar determinadas estructuras y procesos de negocio, potenciando las competencias clave de la organización.

La escalabilidad sólo es posible cuando se han completado dos fases previas: la de generación de ideas, en la que se analizan las necesidades y se identifican soluciones potenciales; y la de desarrollo, prototipo y prueba de la solución. Para completar este ciclo, una vez más es vital la participación de los agentes sociales. Volviendo a nuestro ejemplo de «abejas» y «árboles» del capítulo dedicado a la cooperación entre agentes, las primeras tienen que encontrar a los segundos para que las apoyen con los recursos necesarios para lograr el éxito a mayor escala. Se trata de favorecer un ecosistema de innovación social donde se potencie al máximo el impacto de los modelos y prácticas de negocio sociales y medioambientales exitosos. En cierto modo se demuestra que la innovación poco

³¹ «Going to Scale. The Challenge of Replicating Social Programs», *Stanford Social Innovation Review* (2003).

³² *Investing in Social Innovation, Harnessing the Potential of Partnership Between Corporations and Social Entrepreneurs*, Harvard University (march 2006).

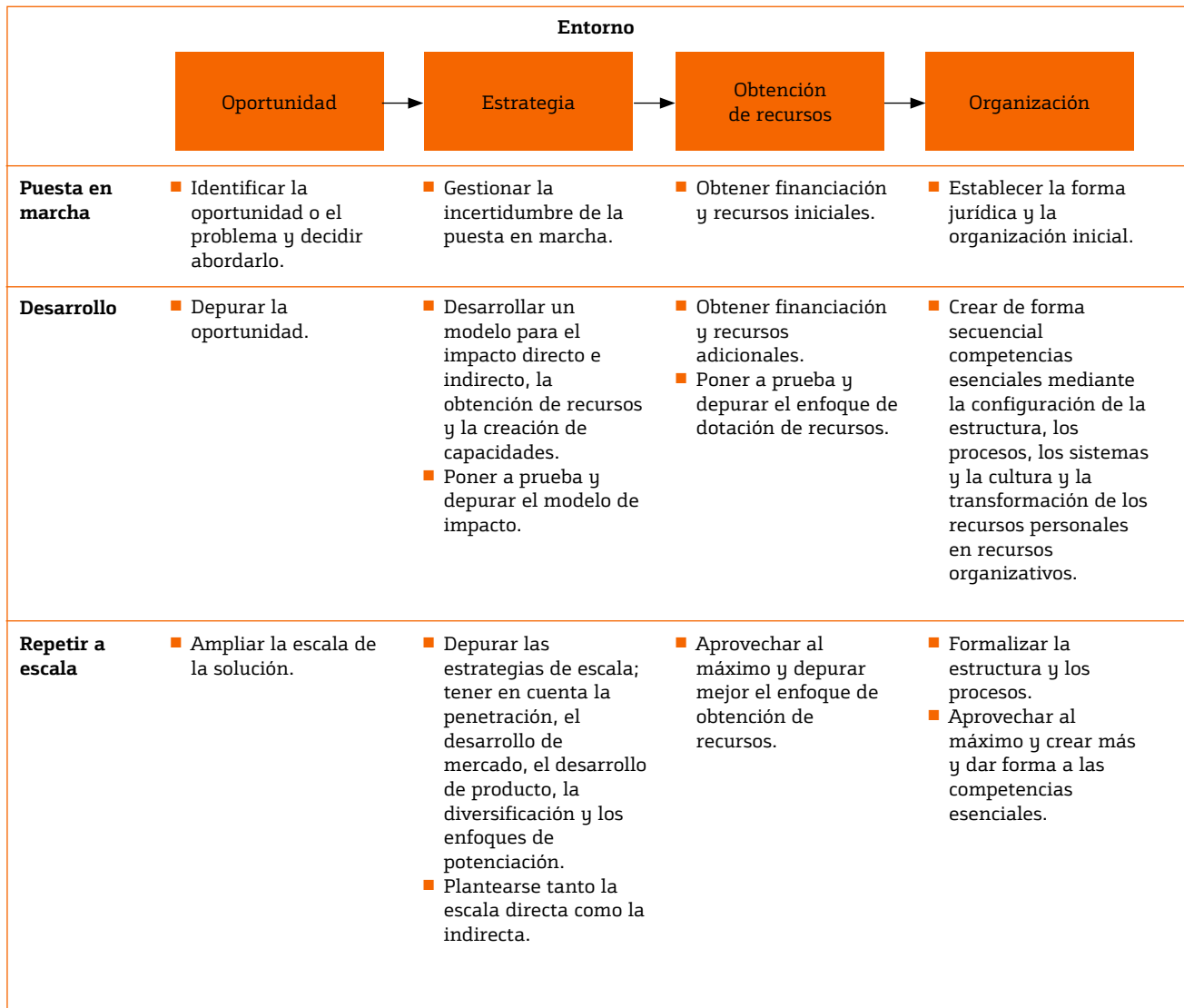


Ilustración 10: Ampliación de la escala de las iniciativas con impacto social.
Fuente: David A. Sherman (Weatherhead School of Management).

tiene que ver con «momentos eureka»³³, sino todo lo contrario: la innovación, y especialmente en el caso de la innovación social, es un proceso que requiere una estrategia clara, los recursos adecuados y la colaboración y apoyo necesarios.

El aumento de la escala se puede conseguir por diferentes vías, desde incrementar el número de personas a las que se sirve hasta mejorar la calidad y aumentar el número de los servicios ofrecidos. En la práctica, la apertura de nuevas filiales y la formación de alianzas entre agentes que permitan lograr un impacto mayor de la actividad son algunas de las formas de lograrlo.

³³ *Social Innovation. What it is, Why it Matters, How it can be Accelerated*, Oxford Said Business School (2007).

La apertura de nuevas filiales, también denominada «estrategia de repetición» por un gran número de publicaciones estadounidenses, es la práctica más común para aumentar la escala en negocios sociales. La empresa [ITNAmerica](#) se describe a sí misma como «el primer y único sistema de transporte nacional sin ánimo de lucro dirigido a una población americana que envejece. Nuestro objetivo es crear una solución eficiente y sostenible desde el punto de vista financiero para las necesidades de transporte de la tercera edad y sus familias en todo el mundo». La organización empezó en Portland, Maine, pero rápidamente se ha extendido a otros puntos de la geografía de Estados Unidos contando con la ayuda inestimable del Gobierno³⁴. Otro ejemplo de este tipo de apoyo ha venido de la mano de la Comisión Europea, que ha creado una oportunidad de mercado para emprendedores sociales y grandes empresas solicitando la instalación de energía solar en medio millón de techos antes de 2010. Esto supone la puesta en marcha de un mercado de unos 10.000 millones de dólares y la creación de 100.000 puestos de trabajo nuevos³⁵. Estos hechos demuestran que en muchas ocasiones las oportunidades de aumentar la escala vienen de la mano del Gobierno en forma de normativa o de subvenciones para incentivar ciertas actividades.

Todo apunta a que el sector de la acción social se va a consolidar, con algunas organizaciones alcanzando la escalabilidad de sus soluciones gracias a su eficiencia, otras lográndolo mediante fusiones que les permitirán ganar tamaño, y otras que fracasarán en el intento de lograr aumentar su escala o su eficiencia y, finalmente, cerrarán el negocio³⁶. En este escenario, ¿cuáles son los principales obstáculos con los que se encuentran los agentes que buscan la escalabilidad? Ante todo, existe poco apoyo gubernamental. Algunos expertos afirman que el Gobierno debe jugar un papel más prominente a la hora de posibilitar la escalabilidad de la innovación social³⁷. Según un informe de [Root Cause](#), cuyo presidente Andrew Wolk es miembro del Future Trends Forum³⁸, su actuación a la hora de estimular fases de aumento de escala en los negocios se produce de las siguientes maneras: animar a los emprendedores sociales a innovar; crear entornos en los que sus esfuerzos son respaldados; recompensar su desempeño; ayudar a reproducir sus éxitos en una escala mayor; y producir el conocimiento para ayudarles a resolver problemas sociales. En efecto, si el Gobierno, como mínimo, no crea un terreno de juego para la búsqueda de soluciones y, en el mejor de los casos, incentiva el desarrollo e implementación de nuevas soluciones, difícilmente saldrán adelante las iniciativas sociales y medioambientales que posteriormente puedan aumentar de escala. En muchos países en vías de desarrollo, el Gobierno debe proporcionar las infraestructuras básicas, así como sortear el alto grado de corrupción y los obstáculos que hacen fracasar a los emprendedores sociales. Además, tiene un papel importante a la hora de establecer los estándares mínimos para la escalabilidad de modelos de negocio en cuanto a normativa y la calidad de los servicios.

A la falta de apoyo institucional se suma el problema de la financiación para aumentar la escala de estos negocios. En general, se observa cierto nivel de dependencia de las aportaciones de fuentes «poco sostenibles» y aleatorias por parte de algunas organizaciones sin ánimo de lucro. Si bien es cierto que las ONG tienen un gran potencial a la hora de atraer ayuda desinteresada, también lo es

³⁴ *Social Entrepreneurship & Government, A New Breed of Entrepreneurs Developing Solutions to Social Problems*, A Root Cause Report (2007).

³⁵ *Scalable Solutions. The role of social entrepreneurship in solving sustainability challenges*, Skoll Foundation (noviembre 2006).

³⁶ *The Future of Social Enterprise* Harvard Business School Working Paper, V. Kasturi Rangan, Herman B. Leonard, and Susan McDonald (2008).

³⁷ *Investing for Social & Environmental Impact*, Monitor Institute (enero 2009).

³⁸ *Social Entrepreneurship & Government, A New Breed of Entrepreneurs Developing Solutions to Social Problems*, A Root Cause Report (2007).

que algunas desconocen el modo de acceder a fuentes de financiación de mercado más rentables que puedan servir como complemento a la ayuda recibida. Además, en los países en vías de desarrollo, el sistema bancario no cubre las necesidades de las pequeñas y medianas empresas que, precisamente, son las principales fuentes de ideas innovadoras en el ámbito social.

Lo que suele suceder es que, con el tiempo, las personas involucradas en la acción social se dejan llevar por la inercia y no se replantean su estrategia de financiación, con lo que no exploran nuevos medios para incrementar los fondos de los que disponen. «Servir a los pobres es en general relativamente caro, y a menudo existe la necesidad de inventar modelos de negocio nuevos y disruptivos, para lo que los jugadores existentes no tienen incentivos»³⁹. Para llevar un modelo de negocio a una escala mayor, hay que construir una reputación, conseguir financiación y proveedores de otros recursos, y desarrollar capacidades de distribución y atracción de clientes. Debido al perfil cualificado y especializado que suelen tener los emprendedores sociales, es lógico pensar que ellos sean los agentes más preparados para enfrentarse a estos obstáculos y se conviertan en precursores del desarrollo de modelos de negocio que puedan reproducirse en una escala mayor.

Según los expertos del Future Trends Forum, que facilitaron una relación de fuentes de ingresos para desarrollar esta actividad, el mayor porcentaje provenía del Gobierno, seguido de cerca por los fondos recibidos de las fundaciones (véase la ilustración 11). No obstante, se empieza a apreciar el peso de la autofinanciación gracias a la aparición de los modelos de negocio del «cuarto sector» que buscan la sostenibilidad mediante fuentes de financiación no tradicionales.

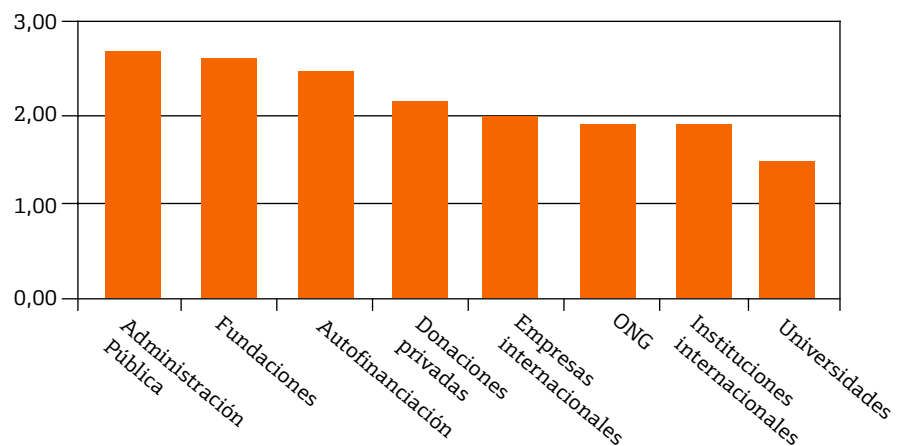
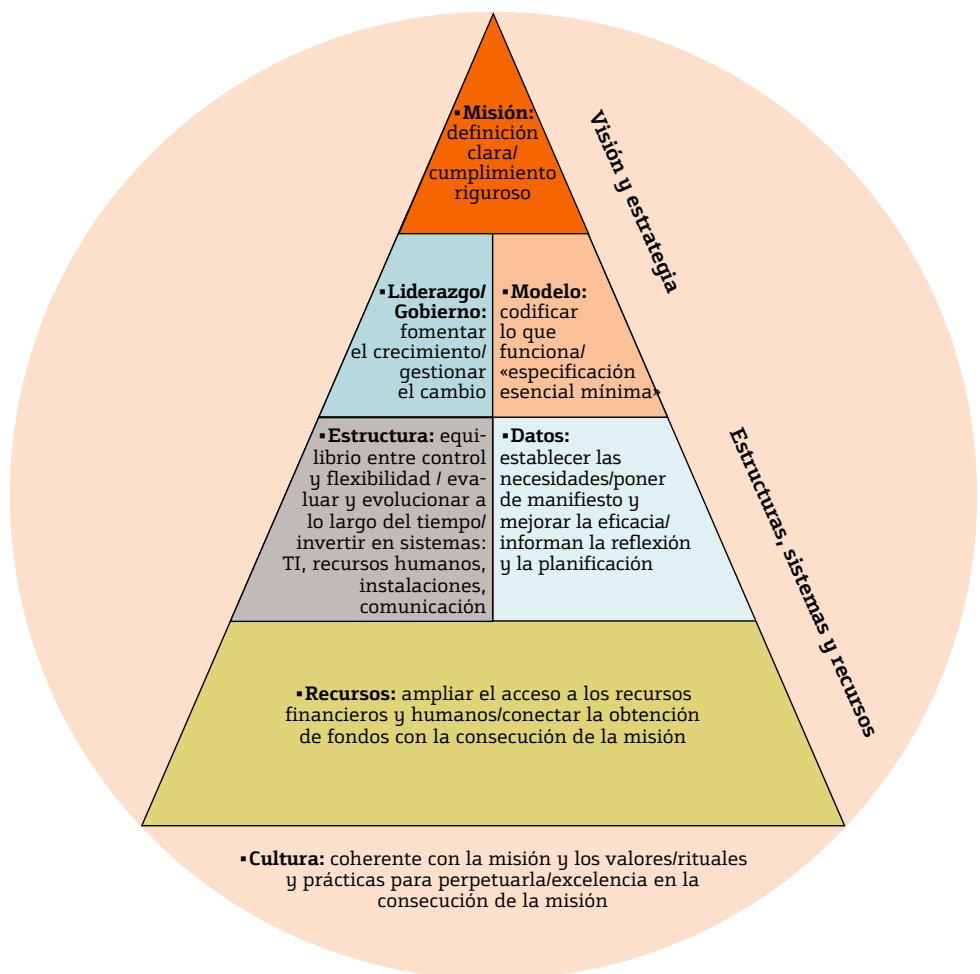


Ilustración 11: Peso relativo de las distintas fuentes de financiación de los agentes sociales.
Fuente: Elaboración propia.

³⁹ *Investing for Social & Environmental Impact*, Monitor Institute, enero 2009.

Las condiciones organizativas para la escalabilidad

Como ya se ha expuesto, el gran reto de la innovación social es conseguir proyectos de alto impacto que además tengan la característica de «escalables». Para ello, se deben cuestionar los modelos existentes y buscar formas de aprovechar los recursos disponibles y promover posibles sinergias para posibilitar dicha «escalabilidad». Las conclusiones del estudio *Scaling Capacities: Supports for Growing Impact*⁴⁰, que analiza 28 negocios de emprendedores sociales⁴¹, señalan que se debe considerar un marco de siete áreas de capacidad organizativa que afectan de manera definitiva al éxito de la estrategia de escalabilidad (véase la ilustración 12):



⁴⁰ *Scaling Capacities: Supports for Growing Impact*, LaFrance Associates LLC (julio 2006).

⁴¹ La elección de las organizaciones se basó en su nivel de escala y en el área de problemas en la que se centra (igualdad social y económica, sostenibilidad medioambiental, salud, responsabilidad social institucional, y tolerancia y derechos humanos).

Ilustración 12: Las siete capacidades de escala.

Fuente: *Scaling Capacities: Supports for Growing Impact*, LaFrance Associates LLC (julio 2006).

1. Misión

Es fundamental definir claramente y adherirse a una misión que facilite la toma de decisiones y la asignación de recursos durante el proceso de escalabilidad.

2. Estructura

Se debe mantener el equilibrio entre el control y la flexibilidad, porque la estrategia de escala es un gran reto para las estructuras organizativas y de gestión. Por un lado, se debe aplicar control al proceso pero, por otro, hay que ser lo suficientemente flexible para permitir la innovación e impacto en el negocio.

3. Modelo

Hay que «codificar lo que funciona». El impacto se puede repetir a escala de manera más efectiva si se articulan claramente los componentes esenciales del modelo para que pueda ser reproducido más fácil y fielmente.

4. Cultura

Se hace necesario cultivar y perpetuar aquellos aspectos de la cultura -valores compartidos, comportamientos y normas- que son críticos para lograr la misión durante el proceso.

5. Información

La habilidad para recoger y utilizar información puede ser clave a la hora de aportar datos que apoyen las decisiones relacionadas con la estrategia de escalabilidad, como identificar las necesidades en un nuevo problema o área geográfica, demostrar la efectividad de un modelo, fijar prioridades y elegir estrategias.

6. Recursos

Para reproducir con éxito modelos de negocio de emprendedores sociales en una escala mayor, hay que ser capaz de ampliar las fuentes de recursos financieros y humanos. Es importante encontrar maneras de conectar con el proyecto a quienes apoyan la causa.

7. Liderazgo y gobierno

Los directivos y los órganos de gestión son los agentes que inician y gestionan el proceso de aumento de escala. Un liderazgo y gobierno fuertes son una garantía de que se toman las decisiones correctas para alinearse con la misión de la empresa en un periodo caracterizado por un rápido cambio organizacional.

La tecnología como vía para conseguir la escalabilidad

Como crítica constructiva al modelo de las siete capacidades de escala, se va a incluir una octava capacidad que deben incorporar las organizaciones a sus estructuras para llevar a cabo tal estrategia: la tecnología. «Una infraestructura tecnológica robusta -incluyendo sistemas de medición, bases de datos de contactos y tecnología de marca registrada que permita desarrollar tu modelo operativo- es el factor más importante para extender el alcance de la

organización. [...] Las organizaciones que dedican recursos a las tecnologías pueden obtener un incremento significativo en su eficiencia, efectividad y sostenibilidad, además de una ventaja competitiva»⁴². Esta afirmación es totalmente cierta, hasta el punto de que la escalabilidad se puede lograr gracias a la tecnología y ésta juega un papel fundamental en la innovación social. Se debe recordar que la tecnología contribuye a innovaciones de productos, servicios, procesos y modelos de negocio que permiten reducir drásticamente los costes. En última instancia, estos costes suelen ser el argumento decisivo a la hora de emprender o no una iniciativa social, e incluso de llevarla a escala mayor. ¿Y cómo se sufragan estos costes? Una vez más, destaca la colaboración entre agentes como catalizador para fomentar el desarrollo tecnológico en el terreno de la innovación social. En el ámbito de la ciencia y la tecnología existen instituciones fuertes dedicadas a unir a los inventores creativos y pequeñas empresas por un lado («abejas»), y a los grandes productores e inversores por otro («árboles»). Estas instituciones intermediarias –unidades de transferencia tecnológica, equipos *spin-out*⁴³, empresas de capital riesgo y programas de investigación colaborativa– han crecido rápidamente a lo largo de las últimas décadas y han demostrado tener un papel vital en el funcionamiento del ecosistema de la tecnología. Sin embargo, la innovación social todavía carece de intermediarios similares a los del área tecnológica, aunque su presencia es una tendencia en alza⁴⁴ y el futuro promete: ya se habla de *social Silicon Valleys* en los que las instituciones movilizarán recursos para enfrentarse a problemas sociales de la misma manera en la que se invirtió en tecnología para conformar los *hubs* de conocimiento. Aun así, hará falta superar el eterno reto de una mayor implicación por parte del Gobierno e instituciones públicas para priorizar la puesta en marcha de este tipo de lugares.

En los países emergentes también existe la necesidad de detectar los modelos de negocio innovadores para aumentar su escala y que su impacto social sea mayor, todo ello apoyado en la tecnología. Pese a lo que pueda parecer, muchos expertos coinciden en que los mercados emergentes tienen una clara ventaja respecto a los desarrollados en el ámbito tecnológico porque son capaces de «saltarse» ciertas fases para llegar a la madurez tecnológica de manera más rápida y sostenible (la expresión en inglés es *leapfrogging*, que se traduce como «jugar a la pídola»). Por ejemplo, pueden utilizar una red de energía renovable sin tener que pasar previamente por las plantas de generación de energía contaminantes. Además, los países emergentes suelen tener gran cantidad y diversidad de recursos naturales, lo que ofrece muchas posibilidades energéticas de los que los países desarrollados carecen. Según un estudio de *BT* y *Cisco*⁴⁵, los países en vías de desarrollo deben centrarse más en la llamada «tecnología blanda»: «en lugar de intentar alcanzar a los países desarrollados invirtiendo grandes cantidades de fondos, recursos y energía en tecnología "dura" tradicional, los países en desarrollo pueden tratar las habilidades en áreas como las finanzas, gestión, servicio y *márketing* como "tecnologías" de la misma manera que una nueva aplicación IT. Una estrategia de desarrollar conscientemente tecnologías blandas [...] podría abrir el camino para un nuevo modelo de desarrollo».

⁴² *Social Entrepreneurship & Government, A New Breed of Entrepreneurs Developing Solutions to Social Problems, A Root Cause Report* (2007).

⁴³ Nueva compañía independiente por transferencia de tecnología de un centro de investigación público o de una universidad con el propósito de la comercialización de dicha tecnología desarrollada por la universidad o centro de investigación.

⁴⁴ «Time to Cut in the Middleman?», *Social Pioneers* by The Guardian (18/03/2009).

⁴⁵ *A New Mindset for Corporate Sustainability, A White Paper* sponsored by *BT* and *Cisco* (2008).

La tecnología también tiene una aplicación directa y tangible en la manera en la que se proporcionan soluciones a comunidades desfavorecidas. [Benetech](#), por ejemplo, puso la alta tecnología al servicio de estos colectivos. «La alternativa [Benetech](#) es un modelo de "capital riesgo sin ánimo de lucro" que fomenta y financia el desarrollo de iniciativas tecnológicas que de otra manera no serían llevadas a cabo por desarrolladores de *software* dada su baja rentabilidad de mercado»⁴⁶. Entre las tecnologías lideradas por [Benetech](#) se encuentran una máquina de lectura para ciegos, una página web ([Bookshare.org](#)) cuya aplicación facilita una extensa biblioteca *on-line* con formatos descargables en braille o un detector de minas antipersona. En el siguiente capítulo se recogerán más casos en los que la tecnología ha sido el motor de la innovación social.

Como reflexión final, cabe destacar que, tras emprender e implementar iniciativas sociales mediante modelos de negocio innovadores, el objetivo de los emprendedores sociales es reproducir a mayor escala dichos modelos para satisfacer las necesidades sociales no cubiertas y lograr el mayor impacto posible. La tecnología potencia las iniciativas sociales y medioambientales porque, por un lado, reducen costes y, por otro, son la solución a gran parte de los problemas que abordan los emprendedores sociales. El horizonte parece bastante alentador: «En paralelo a los "superfilántropos" más llamativos, en Estados Unidos se están generando algunas de las empresas más fascinantes del sector financiero. Acumen Fund, fundado por Jacqueline Novogratz, se ha posicionado como una financiera global sin ánimo de lucro sirviendo a los 4.000 millones de personas que viven con menos de cuatro dólares al día. El futuro de la innovación social está en empresas como ésta, capaces de construir organizaciones sostenibles y escalables que puedan entregar bienes y servicios asequibles y críticos que aumenten el nivel de vida de los más desfavorecidos. Se espera que estas organizaciones sostenibles con una clara vocación social encuentren el camino hacia la resolución de los retos del siglo XXI.

d. Sostenibilidad económica en tiempos de incertidumbre: garantía de futuro

El crecimiento económico global experimentado a lo largo de la segunda mitad del siglo XX y bien entrada la primera década del siglo XXI no ha tenido precedentes. Se trata de un crecimiento realmente acelerado que ha producido importantes avances sociales. Basta señalar que la esperanza de vida en el mundo en 1955 era de sólo 48 años, en 1995 era de 65 años, y en 2025 llegará a los 73 años. En 2025, se espera que ningún país tenga una esperanza de vida menor de 50 años⁴⁷. Indudablemente, los avances científicos y tecnológicos han contribuido a desencadenar un enorme crecimiento económico, pese a estar lejos de haber alcanzado a la mayoría de la población. De hecho, «los economistas estiman que entre el 50% y el 80% del crecimiento económico procede de la innovación y de los nuevos conocimientos. Aunque no hay indicadores fiables, parece evidente que la innovación juega un papel igual de decisivo en el progreso social. Además, la innovación social es un aspecto fundamental para promover el crecimiento económico. Los avances pasados en medicina y la propagación de nuevas

⁴⁶ *Hot Spots: A whistle-stop tour of social enterprise around the world*, SustainAbility sponsored by [Skoll Foundation](#) (noviembre 2006).

⁴⁷ World Health Organization, <http://www.who.int>.

tecnologías como el coche, la electricidad o Internet dependieron tanto de la innovación social como de la innovación en tecnología o negocios»⁴⁸. Dados los crecientes retos a los que se enfrenta el mundo debido al envejecimiento de la población y a la degradación medioambiental, es necesario que esta innovación social dé lugar a soluciones ante todo sostenibles y perdurables en el tiempo. La capacidad innovadora debe ser aplicada a proyectos que aseguren el futuro de la humanidad y que garanticen las condiciones adecuadas para el progreso de la sociedad por igual.

¿Quiénes son los agentes encargados de liderar esta innovación social en un entorno en el que los retos son cada vez más complejos? Hasta ahora ha habido una distinción muy clara entre la actividad que desarrollaba una empresa con beneficios y la de una organización sin ánimo de lucro. En lo que respecta a la actividad innovadora, han sido las empresas las que la han liderado. Esto se justifica en gran medida por distintos factores, como el acceso a nuevos mercados, a fuentes de capital, de financiación y de ingresos, al talento humano o a sus avances en materia de eficiencia operacional, de gestión del riesgo o de reputación de marca.

Los agentes de la acción social son cada vez más conscientes de la importancia de asegurar estos factores a la hora de emprender iniciativas sociales o medioambientales sostenibles en el tiempo. Esta tendencia se está produciendo en dos vertientes. Por un lado, el objetivo de muchas empresas está complementando la pura maximización del beneficio para los accionistas con la búsqueda del beneficio social. Ejemplos de esta tendencia son el marketing social, la búsqueda de la sostenibilidad, la responsabilidad social empresarial, la inversión en comunidades necesitadas o los negocios «verdes» (véase la ilustración 13). Al mismo tiempo, las organizaciones no gubernamentales y sin ánimo de lucro están adoptando cada vez más prácticas empresariales destinadas a incrementar sus ingresos y participar de manera más activa en un mercado de bienes y servicios. La característica fundamental es la búsqueda de sostenibilidad y autonomía económica. Se está configurando un nuevo escenario donde tienen lugar este tipo de transiciones y donde es frecuente encontrar «modelos de negocio que luchan contra retos sociales combinando atributos y estrategias de todos los sectores. Crean organizaciones híbridas que trascienden los límites sectoriales habituales y que resisten una clasificación fácil dentro de los tres sectores tradicionales (privado, público y social)»⁴⁹. Es el llamado «cuarto sector», que utiliza prácticas propias de los negocios pero encaminadas a un propósito social.

⁴⁸ *Social Entrepreneurship: Shifting Power Dynamics featuring Skoll Social Entrepreneurs*, Special Edition for the *Skoll World Forum* 2009.

⁴⁹ The Emerging Fourth Sector ©1998-2008 Fourth Sector Network.

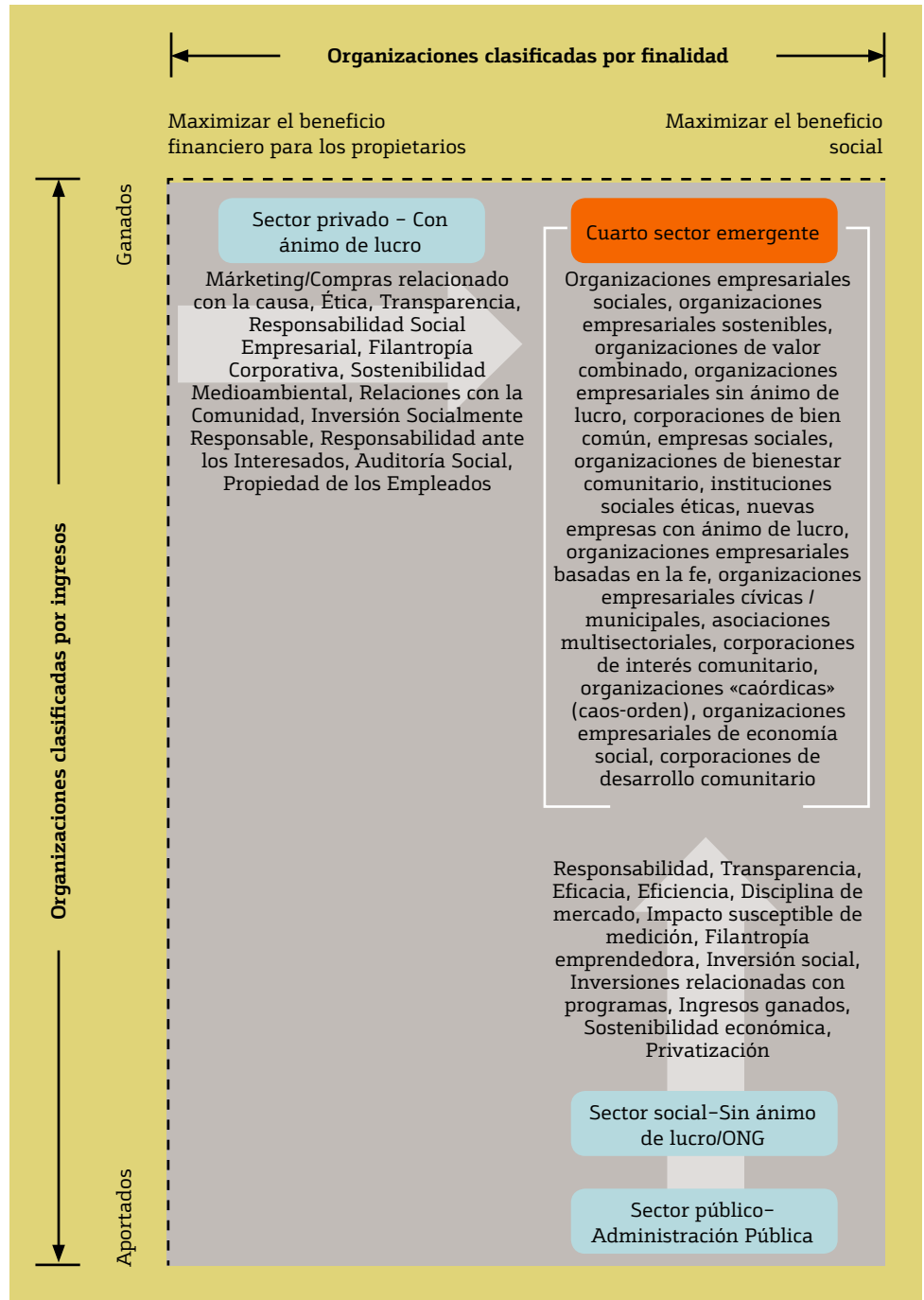


Ilustración 13: El cuarto sector en alza.
 Fuente: The Emerging Fourth Sector ©1998-2008 Fourth Sector Network.

El sector privado posee una dilatada experiencia en la gestión de recursos: «crean y distribuyen bienes y servicios que aumentan la calidad de vida, promueven el crecimiento y generan prosperidad. Estimulan la innovación, recompensan el esfuerzo empresarial, proporcionan un retorno de la inversión y mejoran su rendimiento adaptándose a las dinámicas del mercado»⁵⁰. El sector social persigue la protección del ser humano cubriendo sus necesidades más básicas y asegurando oportunidades para su desarrollo físico, mental y espiritual. También protege el medio ambiente y vela por que las organizaciones e individuos también lo hagan o, al menos, minimicen la degradación causada.

El sector público, por su parte, protege el interés de las comunidades estableciendo un área de oportunidades dentro de un marco legal. Asimismo, el sector público y el social poseen conjuntamente los canales de distribución y comunicación para hacer llegar la ayuda social allí donde se necesita.

Tomando lo mejor de cada uno de estos sectores, surge uno nuevo que puede y quiere afrontar con un nuevo enfoque los grandes retos que se han vuelto difíciles de ignorar y aún más difíciles de gestionar, con el objetivo común de lograr la sostenibilidad de la acción social. El interés por desarrollar prácticas de negocio eficaces en aras de la sostenibilidad, al tiempo que se cumple una agenda social, está supeditado en gran medida a la ampliación de las fuentes de financiación que complementen a los fondos de individuos, Gobiernos, empresas y fundaciones. Si son capaces de conseguir fuentes de ingresos más predecibles y que se basen en su rendimiento, su sostenibilidad como organización será más factible. Tampoco se pueden olvidar los recursos no financieros, ya que la batalla por el talento que están viviendo los países y empresas privadas se extiende a las filas organizativas del sector social, que pretende incorporar personas con capacidades y habilidades específicas, así como contar con el apoyo de un voluntariado más recurrente. El ejemplo por excelencia de empresa del «cuarto sector» es **Grameen Bank**, una empresa que proporciona microcréditos a la población más pobre de Bangladesh, sin necesidad de garantías ni avales. «En diciembre de 2007, Grameen tenía más de 7 millones de prestatarios, y un 95% de tasa de devolución. En 2006, Grameen tuvo unos ingresos de 20 millones de dólares. Es el primer y único negocio que ha ganado el Premio Nobel de la Paz»⁵¹.

En definitiva, los objetivos del «cuarto sector» se podrían resumir como sigue: identificar nuevas oportunidades de negocio en la solución de un problema social particular; desarrollar innovaciones que lleven a nuevos y prometedores proyectos; demostrar una fuerte responsabilidad económica y social midiendo frecuentemente su rendimiento e impacto; y asegurando ingresos predecibles que garanticen la sostenibilidad financiera.

⁵⁰ <http://www.fourthsector.net/learn/fourth-sector>.

⁵¹ Social Entrepreneur Coach, C.J. Hayden, <http://www.socialentrepreneurcoach.com/resources/social-entrepreneurship.html>.

El desafío de medir los resultados

La aparición paulatina de organizaciones que se constituyen, se abastecen, operan y ofrecen resultados como empresas privadas para dar solución a los problemas

sociales y medioambientales conlleva una serie de desafíos propios del ámbito de los negocios, pero a los que se deben enfrentar estos híbridos del ámbito de la innovación social. Si el objetivo de toda empresa es la maximización del beneficio, el objetivo de estas nuevas empresas es la maximización del impacto positivo para la sociedad al tiempo que consiguen los beneficios suficientes para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. En el entorno empresarial está instaurada la práctica de recopilar datos y, con ellos, producir e interpretar las ratios que permiten llegar a un conjunto de resultados fiables y representativos acerca del desempeño de las empresas. Incluso existen estándares para presentar dichos resultados. Sin embargo, las empresas que busquen medir el impacto de su actividad en términos sociales o medioambientales pueden encontrarse con el problema de que, por el momento, todavía no hay un consenso acerca de lo que se entiende por el impacto «malo», «bueno» o «mejor».

Pese a las numerosas iniciativas que las empresas llevan a cabo con la aspiración de alcanzarla, el concepto de «sostenibilidad» sigue siendo demasiado ambiguo como para llegar a una definición clara y exacta. Al margen de algunos indicadores de responsabilidad social empresarial, muy enfocados a las políticas y los procedimientos en lugar de a los impactos y los resultados, hay pocos referentes en los que basarse para hacerse una idea o realizar una comparativa de lo que se considera óptimo para las empresas cuya actividad se centra en fines sociales. [Skoll World Forum](#) define el panorama de manera bastante acertada: «Los indicadores y evaluaciones son a los programas de desarrollo lo que las autopsias a la salud: demasiado tarde para ayudar, invasivas y, a menudo, no concluyentes»⁵². Se trataría más bien de construir un proceso de gestión del desempeño que «tome el pulso» del trabajo: medidas frecuentes y sencillas que permitan refinar el pensamiento, cambiar el curso y diagnosticar problemas antes de que se vuelvan demasiado significativos⁵³.

Dado que los expertos del Future Trends Forum coinciden en que la medición de resultados es uno de los requisitos fundamentales para la sostenibilidad económica de la acción social, se ha visto la necesidad de indagar en algunos de los indicadores que empiezan a perfilar el modo en el que se presentan informes acerca del impacto esperado de la acción social. Una buena manera de comenzar este análisis es atender a los criterios del [Skoll World Forum](#)⁵⁴, según los cuales los indicadores financieros, operativos, sociales y medioambientales deben seguir tres principios:

- No recopilar datos que no sean esencialmente importantes para que la empresa gestione su negocio
- No recopilar información que no pueda ser generada por los sistemas de gestión de información existentes dentro de la empresa
- Si los sistemas de información actuales no capturan los datos que son importantes para la gestión del negocio, hay que pensar en mejoras a medio plazo que apoyen la gestión del negocio

⁵² *Social Entrepreneurship: Shifting Power Dynamics featuring Skoll Social Entrepreneurs*, Special Edition for the Skoll World Forum 2009.

⁵³ Ídem.

⁵⁴ Ídem.

Pese a la inconsistencia y la menor aceptación de los indicadores de sostenibilidad social, es importante seguir el camino hacia el establecimiento de índices que permitan comparar unas empresas con otras en este ámbito. La situación es comparable a la de la Gestión de la Calidad Total (GCT) cuando apareció por primera vez y fue objeto de muchas críticas al no ser medible. Hoy día, la GCT es una herramienta estándar utilizada en muchas empresas no sólo del ámbito social, por lo que no hay ninguna razón para pensar que unas pautas de sostenibilidad no puedan convertirse en una práctica de negocio⁵⁵. Por ello, en muchos círculos se ha empezado a hablar de la «Gestión de la Responsabilidad Total», una clara referencia a la GCT. De esta manera, se empiezan a establecer algunas de las bases para gestionar la responsabilidad social dentro de las empresas, tal y como ha hecho [Sainsbury](#), la tercera cadena de supermercados más grande del Reino Unido. La empresa ha establecido una serie de *key performance indicators* («indicadores clave de rendimiento») en doce áreas de prioridad para la responsabilidad ante las preocupaciones de los inversores en cuestiones sociales y medioambientales. También ha desarrollado un sistema de auditoría muy sofisticado que apoya la implementación de sus principios a lo largo de toda la cadena de valor. Por ello, fue líder de su sector en el índice [Dow Jones Sustainability Index](#) durante tres años consecutivos y una de las empresas incluidas en el Global 100 Index de las empresas más sostenibles del mundo⁵⁶.

En definitiva, la estandarización de los indicadores, gracias a la implementación de una metodología y unas herramientas para evaluar las iniciativas de sostenibilidad, permitirá medir sus resultados y alcanzar un alto grado de transparencia. Esta transparencia es un aspecto fundamental de cara a justificar la actividad de las empresas que operan en el ámbito social frente a todos los *stakeholders*. Algunos expertos ya hablan del *Sustainable Balanced Scorecard*, que consiste en un cuadro de mando que mide el rendimiento de los negocios en términos de sostenibilidad basándose en la valoración de indicadores en cuatro áreas principales: financiera (valor económico agregado, crecimiento de los ingresos, flujos de caja, rendimiento de la inversión), operacional (número de actividades, ratio de oportunidad-éxito, ratios de accidentalidad y compatibilidad medioambiental, efectividad de los equipos), clientes (satisfacción del consumidor, cuota de mercado, excelencia operacional) y aprendizaje (rotación de personal, promociones internas, ratio de mujeres-hombres, bajas por enfermedad). Los indicadores deben ser claros y comunicados de manera efectiva, ir en consonancia con las dimensiones de la *triple bottom line* (véase la ilustración 14), estar integrados en la estrategia de la organización y apoyados por las herramientas de gestión. Además, todos los niveles y departamentos de la organización deben estar comprometidos con la responsabilidad empresarial.

⁵⁵ *A New Mindset for Corporate Sustainability*, A White Paper sponsored by [BT](#) and [Cisco](#) (2008).

⁵⁶ Ídem.

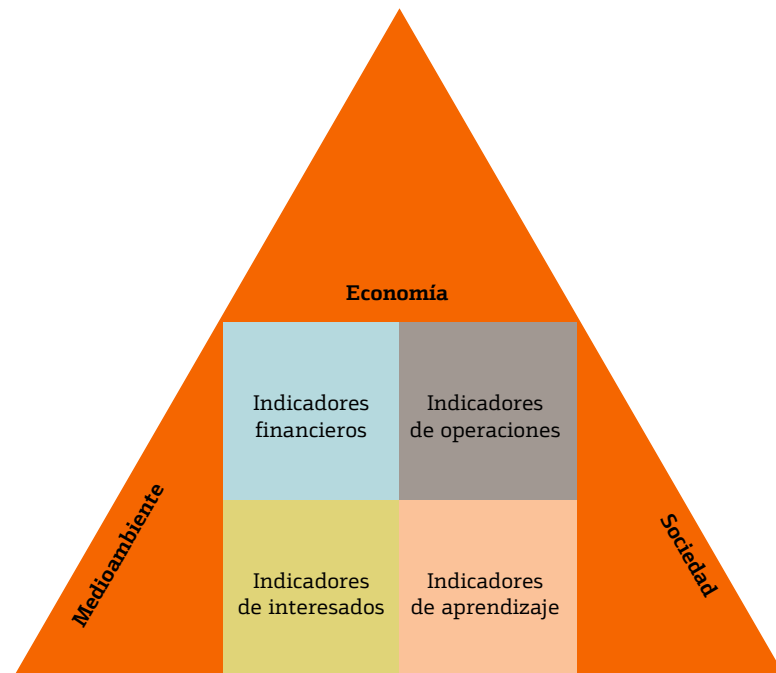


Ilustración 14: El cuadro de mando integral de la sostenibilidad.

Fuente: Cleaner Production International LLC (<http://www.cleanerproduction.com>). Basado en el Cuadro de Mando Integral de Robert S. Kaplan y David P. Norton.

¿Cuáles son los beneficios del uso de estos indicadores de sostenibilidad social en las empresas? En primer lugar, gracias a ellos, los *stakeholders* e inversores podrían presionar a las empresas para mejorar su rendimiento social. En segundo lugar, los indicadores ofrecen información muy valiosa sobre la gestión y desempeño de la empresa a los inversores con el fin de que sepan en todo momento en qué están invirtiendo y puedan asegurarse de que se están alcanzando los objetivos sociales y medioambientales propuestos. Por último, las inversiones en empresas sociales que demuestren mejores resultados de acuerdo con estos indicadores deberían acarrear un menor riesgo, por lo que podrían conseguirían costes de capital más bajos, es decir, financiación a un tipo de interés menor. Sin embargo, como se ha visto hasta ahora, todavía no se han definido los indicadores que permitan a los inversores estar plenamente informados para tomar sus decisiones, lo cual tiene un efecto negativo en el volumen de transacciones llevadas a cabo en el ya mencionado *impact investing*. Tampoco existe una infraestructura legal parecida a la de las inversiones tradicionales que promueva la participación de más agentes en un entorno de oportunidades con un

lenguaje y normas comunes. Se espera que, poco a poco, el propio mercado de inversión y los inversores exijan indicadores que justifiquen la inversión de fondos en una iniciativa u otra.

No obstante, también hay detractores de los indicadores. En el artículo «Robbing the Grandchildren» («Robando a los nietos»), el asesor principal de la Gordon and Betty Moore Foundation, Charles Conn, sostiene que se está agravando la miopía de las fundaciones mediante prácticas de gestión cuestionables como «los indicadores propios de los negocios y controles que de alguna manera refuerzan el pensamiento y comportamiento a corto plazo». De esta manera, las nuevas fundaciones limitan su ámbito de acción a pocos problemas y se ciñen a la monitorización de indicadores que dejan poco espacio para maniobrar. Sin embargo, otro artículo de *Stanford Social Innovation*⁵⁷ puntualiza que no se deben mezclar los términos «corto plazo», «indicadores» y «propias de los negocios» en el mismo contexto. El llamado *philanthrocapitalism* o *venture philanthropy* precisamente pretende utilizar los indicadores y prácticas empresariales para promover un cierto orden en un área repleta de programas fragmentados y fallidos. Aunque también son necesarias las soluciones a corto plazo, las iniciativas de acción social suelen requerir de un plazo largo para que su impacto sea sostenible.

La mayoría de expertos del Future Trends Forum coinciden en la importancia de desarrollar e implementar una serie de indicadores rigurosos que permitan medir el impacto social y medioambiental. La tarea no es fácil y la estandarización previsiblemente tardará en llegar, pero hay intención de proteger la credibilidad y reputación de las inversiones en sostenibilidad. Por lo tanto, el sector debe apoyarse por el momento en marcos como el de la [Global Reporting Initiative](#) y los Principios Ceres para seguir cumpliendo objetivos socialmente responsables. Como contrapartida, también hay un grupo de expertos que no aprueban el uso de indicadores dentro del marco de la innovación social, ya que consideraban que podían actuar como un obstáculo al inducir que se anteponga la necesidad de ajustarse a los indicadores, frente a una mayor flexibilidad y creatividad requeridas para innovar.

También se consultó a los expertos del Future Trends Forum sobre los indicadores específicos que conocían para medir el impacto de la acción social. Algunas respuestas fueron muy concretas, debido en gran parte a que los encuestados los aplican en su actividad diaria: «número de hogares atendidos», «salario medio de los hogares beneficiados», «nivel educativo alcanzado por los niños», «porcentaje de población con acceso a financiación», o «descenso de la mortalidad». Otras respuestas presentan carácter más financiero: «carga por servicio sobre el total de facturación del negocio», o «ganancias netas sobre el total de gastos de la actividad». En general, se combinan indicadores que, por un lado, monitorizan parámetros relacionados con la salud, la educación, la estabilidad de los ingresos o la calidad medioambiental, y, por otro, representan la necesidad de una sostenibilidad económica de la actividad. Un experto del Future Trends Forum señala que el planteamiento de [Ashoka](#) es comprobar si «después de cinco años de

⁵⁷ «Short-term vs. Long-term Focus in Philanthropy», *Stanford Social Innovation Review* (14/04/2008).

actividad, la idea [original] sigue consiguiendo el impacto esperado, está logrando cambios en normativas, y si se está replicando». Sin embargo, lejos de empeñarse en identificar un valor cuantitativo, algunas organizaciones siguen optando por plantearse su impacto en términos cualitativos. Una de los conceptos más generalizados en esta línea es el de *lives touched* («vidas tocadas») porque consideran que es la manera más simple y efectiva de comunicar el alcance de cualquier iniciativa. En definitiva, los expertos afirmaron que resolver la falta de estandarización de los indicadores es una asignatura pendiente en el área de la innovación social.