



Licencia para innovar

Estrategias novedosas para generar impacto social

Febrero de 2016

Contents

Prefacio	04
Introducción	02
El caso de negocio a favor del impacto social	08
Panorama de la demanda	08
Panorama de la oferta	09
A favor del impacto social	11
Cinco estrategias de innovación social	12
<i>Invertir en soluciones externas</i>	16
<i>Formar parte de una red</i>	18
<i>Recurrir a una aceleradora externa</i>	20
<i>Probar una solución en un espacio controlado</i>	22
<i>Innovar in house</i>	24
Identificar si una empresa está preparada para la innovación social	26
Elegir la estrategia más conveniente	28
Conclusión	29
Contacto	30
Agradecimientos	31

Prefacio

Muchos de los cambios efectuados en el modelo de negocio tradicional para poder abordar los desafíos sociales de la actualidad llevan años preparándose. Ya en 2010, 29 compañías líderes de 14 industrias diferentes habían reconocido que el modo de producir y consumir bienes merecía repensarse. Las empresas parecían no alcanzar el impacto positivo que podían lograr a través de soluciones basadas en el mercado en ámbitos tan variados como la educación, la atención médica y la movilidad. Tales aspiraciones fueron plasmadas en la Visión 2050 del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development - WBCSD), que interpretó los urgentes desafíos de la sociedad como grandes oportunidades para que las empresas innovaran generando soluciones de mayor impacto.

Tal visión y tal impulso son hoy más pertinentes que nunca, tal como lo demuestra la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Septiembre de 2015, que hace una llamada explícita al sector privado para que aborde, de manera original y colaborativa, desafíos tales como la pobreza, la igualdad de género, el VIH/SIDA, y el cambio climático.

Algunas empresas visionarias ya están trabajando para afrontar mayores problemáticas de la sociedad a través de proyectos escalables, medibles, replicables, que producen impacto, y que van más allá del modelo de negocio tradicional. Como revela este informe, las compañías

están teniendo cada vez más razones para convertir el impacto social en beneficio propio. Tanto la escala de la demanda como las preferencias de las partes interesadas, o grupos de interés —que no se limitan solo a los accionistas y los consumidores— están ejerciendo una presión inusitada en las empresas para que estas suministren bienes y servicios que, además de su utilidad intrínseca, aporten valor a la sociedad. Esto puede percibirse en una amplia gama de situaciones, desde el cliente millennial que recurre a las redes sociales para denunciar las prácticas de una firma, hasta la creciente clase media que busca servicios educativos y de salud que mejoren el bienestar y las posibilidades de su comunidad. Actualmente es raro que una frase no termine de comprenderla. En mi opinión podría ser: “no sea consciente a estas expectativas de sus Grupos de interés”.

Las tendencias del lado de la oferta también están reforzando este cambio. Algunas son oportunidades claras: las empresas pueden llegar a más clientes y responder a sus necesidades gracias a los costos reducidos que ofrece la tecnología actual. Las nuevas estructuras jurídicas y financieras alivian la tensión que se percibe entre el impacto financiero y el social. Otras amenazan el statu quo: las compañías que, nacidas con un fin social, tienen marcas completamente basadas en sus impactos positivos, desafían las normas de la industria, y hacen que a muchas firmas tradicionales les cueste seguir el ritmo. La escasez de recursos y el cambio climático están impulsando al sector

empresario hacia una mayor eficiencia, lo cual ha generado debates bastante intensos en torno a la COP21.

Si hay algo que está claro es que el business as usual ya no es sostenible, y que la innovación social ofrece una contundente alternativa.

El WBCSD y sus empresas miembros, entre ellas Deloitte, que la solución a los problemas debe producirse de manera colaborativa, desarrollando un rol fundamental a la hora de redefinir el valor que las empresas aportan a la sociedad y las innovaciones que ofrecen para resolver desafíos globales. Si están bien desarrolladas, estas nuevas soluciones ayudarán a las compañías a gestionar riesgos, anticiparse a la demanda de los consumidores, fortalecer su posición en mercados en crecimiento y sus cadenas de abastecimiento, y asegurar el acceso a recursos muy necesarios.

Con este documento, el WBCSD y Deloitte buscan ilustrar no solo por qué, sino, sobre todo, cómo las compañías pueden desarrollar e integrar a su actividad cardinal soluciones de negocio que produzcan impacto a nivel social. Ilustrando los éxitos y fracasos de algunos pioneros, este informe busca ayudar a las compañías a comprender si están listas para la innovación social, y en ese caso, qué estrategias son las ideales para sus proyectos. Esto, con la esperanza de alentar a más empresas a buscar la innovación social como medio para alcanzar efectos más contundentes y a mayor plazo en materia de sostenibilidad, crecimiento financiero e impacto social.



Peter Bakker
President and CEO, World Business
Council for Sustainable Development



David Cruikshank
Global Chairman,
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Introducción

¿Puede una empresa liderada por científicos cambiar el mundo? ¿Puede ser tan convincente como para transformar el negocio tradicional e impulsar a su sector hacia una visión más grande que la suya propia? Como si el primer desafío no fuera lo suficientemente ambicioso, el segundo sin duda encierra sus complejidades. Aun así, los responsables de Novozymes vieron —y aprovecharon— el potencial de impulsar sus capacidades en biotecnología hacia esta osada aspiración¹.

Determinar lo que implicaba tal emprendimiento fue, en sí, toda una tarea. Los expertos en innovación de la división de investigación y desarrollo y los empleados con actitud emprendedora de otros sectores de la firma exploraban con entusiasmo posibles proyectos, sólo para encontrarse en una situación donde siempre había alguna desventaja: uno a uno, los proyectos eran descartados por exigir un horizonte temporal demasiado largo o una inversión demasiado grande, o por producir utilidades o impactos insuficientes.

Por fin, en 2008, un empleado presentó a la dirección una idea que, a pesar de no tener el pleno apoyo de otras unidades de negocio, parecía prometedora. El concepto consistía en reemplazar el uso de carbón vegetal en las cocinas de los hogares de la pujante Maputo, capital de Mozambique, por una fuente energética más limpia: etanol producido localmente a partir del cultivo sostenible de la mandioca. El CEO aprobó el proyecto, el cual debía rendir resultados directamente a él, y quedó a la espera de ver cómo se desarrollaría este revolucionario modelo de negocio.

A lo largo de los siguientes meses, la idea se convirtió en un plan de negocio, el cual a su vez derivó en una alianza entre organizaciones locales y globales, y, por

último, en una compañía financieramente autónoma con sede en Mozambique que implicaba una cadena de valor completamente nueva. Así se equiparon las viviendas con una alternativa más barata a la de los combustibles fósiles, se redujo la deforestación destinada a obtener carbón, y se generaron más ingresos y más tierras productivas en la región².

Conscientes de los positivos efectos sociales del proyecto de Mozambique, muchos empleados de Novozymes se entusiasmaron mucho, pues notaron que estaba tomando forma una oportunidad de negocio diferente. El caso de negocio no hacía más que fortalecerse por la excepcional situación económica del país, que registraba un crecimiento anual de dos dígitos en su PBI y representaba un punto de entrada a un mercado con una pujante clase media³. El negocio se desarrolló, captando la participación de miles de proveedores y clientes y logrando reunir varios millones de dólares. No pasó mucho tiempo hasta que empezó a correr la voz. Se otorgaron premios, se organizaron fiestas de homenaje, y se concedieron entrevistas.

Pero en 2012, justo cuando parecía estar en el apogeo de su éxito, el proyecto empezó a vacilar. Los desafíos observados en la cadena de valor se convirtieron en grandes sobrecostos. Los conflictos entre el gobierno local y algunos grupos rebeldes provocaron interrupciones en el suministro, reduciendo las ventas. El equipo de gestión local a duras penas podía superar los desafíos. A la larga, y después de varios intentos de rescate, las necesidades de inversión terminaron superando a las ambiciones de los accionistas, y llegado el año 2014, el proyecto terminó cerrándose⁴.

En retrospectiva, Novozymes reconoce que, a pesar de sus esfuerzos y su voluntad de

contribuir al progreso social, carecía del conocimiento necesario del contexto local y de la capacidad de incubar el proyecto en forma adecuada. La gobernabilidad era demasiado débil y lenta, las alianzas estaban mal diseñadas a la hora de lidiar con los conflictos, y el proyecto había quedado equivocadamente separado de las unidades de negocio cardinales, las cuales podrían haber tenido el interés y la fuerza para protegerlo en tiempos aciagos.

Los proyectos que apuntan a alcanzar fines más modestos que el de reinventar toda una cadena de valor—y son muchas las compañías que persiguen objetivos así de ambiciosos— enfrentan los mismos desafíos. Como veremos en este informe, tales proyectos exigen tiempo, aptitudes específicas y un cierto alcance geográfico, los que a su vez requieren que las empresas vayan más allá de su tradicional manera de operar y cuantificar el impacto.

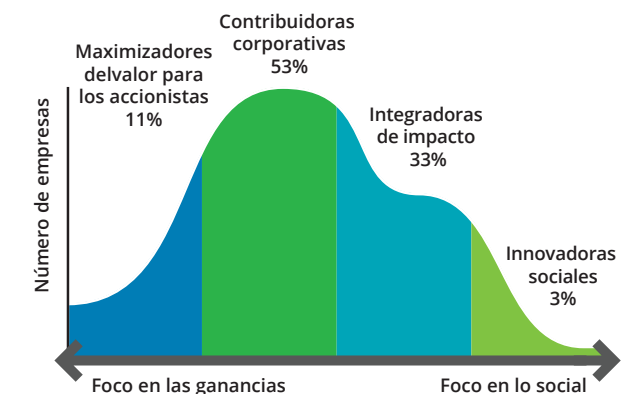
Lejos de verse impedidas de afrontar esfuerzos orientados al impacto social por causa de estas exigencias, las empresas están manifestando una tendencia cada vez mayor a ver estas soluciones como parte integral de su negocio. Tomemos un par de casos que surgieron de nuestra investigación, y que serán explorados a fondo en este informe: el gigante del petróleo y del gas que de a poco se convirtió en una compañía dedicada a las ciencias de la vida, dejando de lado las inversiones que no satisfacen su análisis de «personas, planeta, ganancias»; o la empresa de comida rápida que multiplicó por diez su inversión en investigación y desarrollo para elaborar ingredientes más sanos sin sacrificar el sabor. Aun así, las transformaciones a tan gran escala siguen siendo minoría entre las grandes multinacionales.

Esto coincide con un análisis realizado por el equipo de Impacto Social de Deloitte sobre las compañías registradas en la lista Fortune 500: allí solamente el 3% se perfilaron como verdaderas «innovadoras sociales», mientras que en la lista de la publicación Fast Company, que contabiliza a las «Empresas Más Innovadoras», el porcentaje de las firmas comprometidas con lo social asciende a un tercio. Esto significa

que la mayoría de las multinacionales tradicionales tienen mucho que aprender de las compañías que nacieron con un fin social y que son valoradas por su capacidad de igualar propósitos sociales con metas financieras⁵. Si ser «innovadora a nivel social» es la aspiración de cada vez más multinacionales, la mayoría todavía deben describirse como «contribuidoras corporativas» —las que reaccionan cuando

hay presiones externas a favor de una mayor transparencia y responsabilidad social—, o como «integradoras de impacto» —más proactivas a la hora de incorporar el impacto social a sus propuestas—. El cuadro inferior ofrece más información sobre estos «arquetipos». Este informe está principalmente destinado a las firmas que buscan lograr un mayor impacto social a través de su actividad cardinal.

Solo el 3% de las compañías de la lista Fortune 500 son verdaderas «innovadoras sociales», mientras que el porcentaje asciende a un tercio de las empresas más innovadoras registradas en la lista de la revista Fast Company.



Los cuatro arquetipos corporativos

En el año 2015 Deloitte analizó cómo priorizan el impacto social las compañías de la lista Fortune 500 —que abarca seis industrias, 53 sub-industrias y más de 40 países—, mediante una evaluación de su información de índole pública a lo largo de 60 métricas. Las puntuaciones finales resultantes fueron simplificadas en cuatro «arquetipos», que indican el grado en el cual estas firmas integran el impacto social en su actividad principal. Estos arquetipos se definen a continuación, mientras que el gráfico ilustra cómo se reparten las empresas a lo largo del espectro.

Creadores de valor para los accionistas: su prioridad es maximizar el valor para los accionistas. El énfasis de su estrategia es la mitigación de riesgos.

- **Contribuidora corporativa:** para este tipo de empresa el impacto social está determinado por factores externos, tales como los vínculos con grupos de interés claves. Su estrategia está aislada del resto de sus actividades.

- **Integradora de impacto:** para esta clase de empresa el impacto social está integrado en su estrategia y es transversal a todas sus unidades de negocio.

Innovadora social: El impacto social es una parte intrínseca de la estrategia de negocio de la Compañía. Este tipo de empresa genera bienes, servicios y mercados dotados de conciencia social.

Dado que las contribuidoras corporativas y las integradoras de impacto han mostrado un fuerte interés en conocer la experiencia de las innovadoras sociales para apostar por propuestas de impacto social, hemos incluido en este informe cinco estrategias que pueden ayudarles a avanzar por este camino.

Complementando a nuestra investigación secundaria, las entrevistas que realizamos con cerca de veinte firmas dan prueba de que muchas de ellas se encuentran a mitad de camino y ya enfrentaron —y a menudo superaron— importantes obstáculos en su camino hacia el impacto y el crecimiento.

En este informe presentaremos los fundamentos de esta vanguardia, empezando por las tendencias que, para muchas empresas de gran relevancia, justifican la incorporación de criterios sociales en sus decisiones respecto de dónde operar y qué vender. Cabe destacar que este documento se centra en alcanzar el crecimiento de la mano del impacto social, en la medida en que este último represente mejoras medibles en torno a problemáticas que afectan a la sociedad —tales como la educación, el bienestar y la igualdad de oportunidades—, y esté dirigido, en particular, a poblaciones marginadas o desatendidas. En algunos casos puede añadirse el impacto ambiental como criterio para orientar las decisiones estratégicas. Este informe contiene ejemplos de búsqueda de impacto a nivel tanto social como ambiental, pero su foco está en identificar y explorar estrategias específicamente enfocadas en el impacto social.

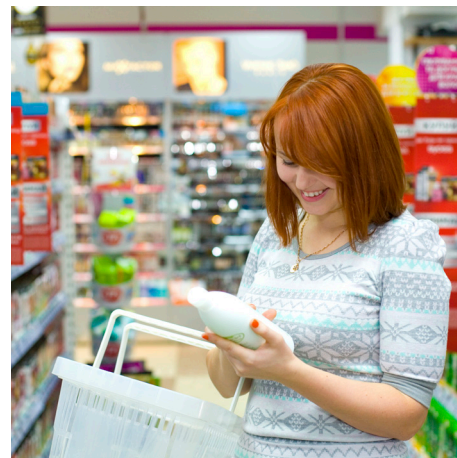
Una vez aclarado el «por qué» de la búsqueda del impacto social como oportunidad de crecimiento para algunas compañías, podremos centrar el grueso de este informe en una pregunta mucho más difícil de responder: «cómo» lograr ese impacto. Identificamos cinco estrategias que abarcan distintos niveles de involucración empresarial con el proceso de innovación: desde propuestas completamente impulsadas in house hasta la incorporación de participantes externos en gran parte del proceso.

Una compañía puede elegir emprender un proyecto que sea un híbrido de estas estrategias. Para fundamentar la elección que haga cada firma, exponemos ejemplos y sugerencias de formas de implementar cada estrategia de forma efectiva, y de riesgos a tener en cuenta. Ofrecemos, además, las condiciones dentro de la compañía, su sector y su entorno general que al parecer son las ideales para alcanzar el éxito. La apertura mental que la capacidad de resiliencia es una condición fundamental ya que los fracasos ocasionales son una consecuencia inevitable. Desistir del proyecto de Mozambique podría haber precipitado el alejamiento de Novozymes de su osada visión a favor de propuestas de negocio de alto impacto. Sin embargo, la firma se puso a considerar los desafíos sistémicos que se habían presentado tanto interna como externamente, y analizó lo que hacía falta para abordarlos, en su propio beneficio y el de otras entidades con aspiraciones similares.

Tras esta experiencia, Novozymes decidió aliarse con el WBCSD con el fin de desarrollar una incubadora destinada a resolver muchos de los desafíos que enfrentan las grandes corporaciones que desean emprender proyectos de alto impacto. Esta incubadora, llamada DIVA (Development through Impact Venture Acceleration – Desarrollo mediante la aceleración de proyectos de impacto), ofrece la posibilidad de ayudar a otros a superar los obstáculos que encontró Novozymes durante su proyecto en Mozambique. Esto coincide con su estrategia corporativa de «aliarse para generar impacto», que tiene como fin explícito ayudar a alcanzar los ODS⁶. Este espíritu de resiliencia y colaboración es esencial para redefinir de verdad el rol y el impacto del quehacer de una empresa en la sociedad en su conjunto.

Diferencia entre «innovación social» e «impacto social»

Los términos «innovación social» e «impacto social» a veces se usan como sinónimos, lo que dificulta una distinción sutil, aunque importante entre un proceso y sus resultados. Supuestamente una compañía inicia un proceso de innovación para desarrollar soluciones novedosas; en el caso de la innovación social, lo «novedoso» tiene la doble dimensión de impacto social y viabilidad financiera, y a menudo incorpora la posibilidad de medir el impacto generado a través de la solución concebida.



El caso de negocio a favor del impacto social

Las empresas exitosas no priorizarían el impacto social en la escala que se está viendo actualmente si no percibieran un contundente caso de negocio a su favor, el cual las alienta a esforzarse más allá de sus clientes y prestaciones tradicionales. Después de todo, la innovación social no está exenta de riesgos y desafíos. Existe el potencial riesgo para la marca, la asignación de recursos financieros sin certeza alguna de rentabilidad, el tiempo incurrido —el cual podría dedicarse a oportunidades más inmediatas y cercanas a la zona de confort de la compañía—, y el esfuerzo de evaluar si una determinada solución realmente aporta mejoras en lo social.

Sin embargo, en los últimos años las transformaciones del mercado han

puesto de relieve lo cara que puede costar la inacción en un mundo de vertiginosos cambios: irrelevancia, pérdida de participación de mercado, y hasta obsolescencia. Los ejemplos del concepto de «destrucción creativa» de Joseph Schumpeter no solo abundan, sino que en algunos casos incluso provocan estragos en industrias enteras. Los últimos años han sido testigos de un verdadero cataclismo en la industria de la música, sacudida por la llegada de los servicios de streaming, y en el mundo de la prensa escrita, que dio un vuelco con la proliferación de los contenidos digitales baratos y hasta gratuitos. Mientras que hace cincuenta años la conquista de un puesto en la lista Fortune 500 implicaba que una empresa disponía de 75 años, más

o menos, para mantener una posición de liderazgo, hoy día ese tiempo se redujo a menos de 15 años⁷. Hoy más que nunca, las empresas reconocen la importancia de tomar en cuenta las tendencias y los actores periféricos, pues son ellos los que pueden aportar cambios profundos a su operatoria. Por muchas de las razones en las que abundará este informe, el impacto social es uno de los temas que, de estar en la mente de unos pocos, ha pasado a ser masivo. Es mucho lo que arriesgan las multinacionales que dan la espalda al apoyo generalizado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de metas globales tales como las que emanaron de la COP21, y que, cosa aún más grave, ignoran las problemáticas sociales vinculadas directamente a su operatoria.



Panorama de la demanda

Puede parecer irónico que actualmente sea la competitividad la que está empujando a las compañías a apostar por propuestas de impacto social. Un factor que contribuye mucho a esta tendencia es la influencia que, por sus preferencias, ejercen los compradores, es decir, quienes se encuentran del lado de la demanda de la economía mundial.

El volumen de la demanda a nivel global es más grande que nunca, y está mayormente determinado por el crecimiento de la clase media, la cual se duplicó en los mercados emergentes. Mientras que en los últimos años las economías desarrolladas se han caracterizado por niveles de vida estancados y una clase media deteriorada, por primera vez en la historia está

surgiendo una verdadera clase media de naturaleza global. Caracterizada por un veloz crecimiento en China, India y algunas zonas del Sudeste Asiático, la clase media global, según se espera, superará el doble de su tamaño actual de aquí al año 2030, aumentando de 2000 millones a 4.900 millones de personas⁸. La Corporación Financiera Internacional estima que el poder adquisitivo de los 4.500 millones de habitantes actualmente ubicados en la base de la pirámide, o sea, los que tienen un poder adquisitivo significativamente menor al de la clase media, es de cinco billones de dólares. Muchos de los productos y servicios que este sector de la población busca masivamente, como el acceso a escuelas y centros de salud, impulsan cambios concretos en lo social⁹.

Asimismo, **la mayoría de los consumidores**

están a favor de la transparencia y las prácticas comerciales socialmente responsables, tendencia cuyo auge es innegable. Hoy el 81% de los consumidores leen algún tipo de crítica o calificación de los clientes antes de realizar una compra¹⁰. Las expectativas que ellos tienen respecto de «prácticas socialmente responsables» están ampliándose, y han pasado a incluir aspectos de la operatoria antes no tenidos en cuenta, como por ejemplo el respeto por la diversidad en el seno del personal de una empresa, la salubridad de los ingredientes de un alimento, o el uso que se da a los datos personales de los consumidores. La capacidad de una compañía de captar a la perfección el sabor o el aroma de una fruta mediante aditivos artificiales poco interesa al consumidor que busca alimentos sin procesar e ingredientes naturales, y

es en algunas regiones contraproducente para las ventas de productos procesados y las cadenas de comida rápida. Una encuesta realizada hace poco indica que en particular son los millennials quienes están impulsando este cambio, pues el 42% expresó su desconfianza con respecto a las multinacionales de alimentos: dicha cifra no superó el 18% entre los clientes de otras generaciones¹¹. Los millennials también suelen preferir empresas orientadas a «crear una sociedad mejor», en detrimento de las que solo «generar ganancias»¹². A nivel global, incluso las poblaciones más pobres suelen demostrar creatividad y discernimiento a la hora de gastar sus preciados recursos, pues desde sus teléfonos móviles pueden comparar precios y opciones.

Es cada vez más común que los accionistas busquen invertir en compañías que compartan sus valores.

Los accionistas están haciendo uso de su poder para fomentar negocios responsables, pudiendo defender causas

tan variadas como la promoción de la sostenibilidad y las medidas para paliar el cambio climático, la lucha contra prácticas crediticias abusivas, o la protección de los derechos humanos y laborales. Cada vez son más las administradoras de fondos que toman sus decisiones de inversión a la luz de criterios ambientales, sociales y de gobernabilidad: tan así es que en los Estados Unidos las inversiones hechas en consideración de estas variables se multiplicaron por cuatro entre 2012 y 2014¹³. El año 2015 se perfiló como un año récord en materia de volumen de resoluciones de accionistas emitidas a favor de cuestiones socioambientales¹⁴. Si bien es infrecuente que en una asamblea de accionistas se logre una mayoría de votos en torno a este tipo de resoluciones, la sociedad está ejerciendo presión para que las empresas modifiquen sus políticas, y a menudo lo hace mediante campañas en los medios y/o dirigidas a los consumidores con el objeto de generar conciencia.

Los consumidores y los accionistas

son solo dos ejemplos de la creciente variedad de stakeholders a los que debe responder una compañía. Indra Nooyi, presidente y CEO de PepsiCo, afirma que «ser CEO ya no pasa por lidiar [solamente] con empleados, clientes, proveedores e inversores. También hay que tratar con gobiernos, ONG, y cualquier parte interesada que decida cuestionar la compañía a nuestro cargo»¹⁵. El sector empresario ha estado bajo el intenso escrutinio del público en los últimos años, lo cual coincide con el hecho de que sólo el 57% de los consumidores manifiestan confiar en él¹⁶. Los desconfiados rara vez se quedan callados, y no hay límites a la creatividad de las opiniones de los usuarios publicadas online, que pueden difundirse de manera viral, ya sea por Twitter o mediante alguna intervención artística (aunque no menos lapidaria), que puede consistir en distorsionar el logo de una compañía con fines de denuncia, cosa que ya ocurrió en el marco de los preparativos para el Mundial de Fútbol 2022¹⁷.

de negocio innovadores. Hoy día las empresas tienen un sinnúmero de opciones para invertir en busca de rentabilidad tanto financiera como social: tal es el caso de las inversiones en proyectos de impacto y las estructuras de financiación mixtas que combinan filantropía con capital comercial. Los criterios socioambientales están siendo incorporados a las inversiones de cada vez más compañías, y han sido integrados al 20% de todas las inversiones de riesgo efectuadas en el planeta²⁰. La última encuesta sobre inversión de impacto, realizada por JP Morgan y la Global Impact Investing Network (GIIN), incluyó a 146 inversores líderes en proyectos de impacto que, según lo informado, asignaron 10.600 millones de dólares a inversiones de esta naturaleza en 2014, y planeaban agrandar esta cifra en un 16% llegado el 2015²¹.

Además de brindar alternativas interesantes a lo ofrecido por las grandes compañías, las empresas nacidas con un fin social, muchas de ellas nuevas en el mercado, producen un impacto social medible. Compañías como The Honest Company y Method están compitiendo con las marcas tradicionales en la en el mismo mercado donde estas últimas ofrecen sus productos, mientras que otras startups, apelando a la preferencia de algunos consumidores de comprar online, les ofrecen suscripciones para adquirir comidas ligeras saludables o les proponen participar en compras solidarias, modalidad que acerca servicios sociales y productos de primera necesidad a las poblaciones de bajos ingresos. Una vez que logran demostrar el impacto y la rentabilidad de sus modelos, estas nuevas compañías suelen volverse interesantes para tanto inversores como firmas en busca de adquisiciones: tal es el caso de TOMS, la firma de accesorios con fines solidarios, en la que Bain Capital adquirió una participación del 50%.

Gracias a las nuevas estructuras

En algunos sectores y partes del mundo, el impacto social puede servir para diferenciar a una empresa de sus competidoras, ya sean nuevas o tradicionales. Para otras compañías, en cambio, es una necesidad que se propaga por toda la industria y representa parte de su «licencia para operar».

jurídicas, ahora una empresa puede priorizar el impacto social con más facilidad que antes. En el pasado, las compañías estaban comprometidas con maximizar beneficios, y medían el éxito exclusivamente según sus metas financieras. Ahora, en cambio, una empresa puede constituirse bajo la figura de Sociedad de Responsabilidad Limitada con Bajo Nivel de Lucro (L3C) o Empresa B, lo cual reduce su riesgo de ser llevada a juicio por buscar el impacto social en detrimento de sus responsabilidades fiduciarias. A la fecha, hay leyes que contemplan la figura de Empresa B en más de 40 países²². Existen compañías tanto nuevas como establecidas que están constituidas como Empresas B: tal es el caso de Patagonia, Warby Parker y Kickstarter.

El cambio climático y la escasez de recursos naturales están empujando a muchas empresas a hacer un uso más eficiente de estos recursos en sus prácticas y sus productos. Esto estimula el desarrollo de tecnologías nuevas en ámbitos tales como las energías renovables y los edificios «verdes», además de mejoras en materia de abastecimiento y cadenas de valor con el objeto de reducir la generación de residuos. El 90% de los europeos quieren que sus gobiernos fijen metas más ambiciosas a favor de la inclusión de las energías renovables en el mix energético de aquí a 2030²³. En India, las energías renovables fueron uno de los protagonistas de la campaña electoral de 2014, pues muchos votantes se manifestaron a favor de su mayor uso como manera de optimizar el acceso a la red eléctrica en el país²⁴. Sin embargo, son las empresas chinas las que han duplicado la apuesta, ya que «en 2014 invirtieron la cifra récord de 89.000 millones de dólares en proyectos de energía renovable, lo que representa un ascenso del 31% con respecto a los valores de 2013». De esta manera el país asiático se ha convertido en el principal inversor del planeta en este sector²⁵.

Algunos de los cambios aquí descritos en el ámbito de la oferta han hecho del impacto social algo más fácil de priorizar en el sector privado, mientras que otros lo han vuelto esencial. Si a estas transformaciones se suman los avances registrados del lado de la demanda, se produce un efecto combinado que obliga a las empresas a pensar en elaborar una perspectiva sólida respecto del tipo de impacto social que desean generar. En algunos sectores y partes del mundo, esto brinda la oportunidad de diferenciarse de la competencia planteada por empresas tanto nuevas como tradicionales, mientras que en otros casos el impacto social es una necesidad que se propaga por toda la industria y representa parte de la «licencia para operar» de una compañía. Incluso las firmas que se encuentran en la segunda categoría están experimentando una creciente tendencia a ir más allá del mero cumplimiento de las normas y expectativas de los sectores y las geografías donde operan, ya que buscan consolidarse en una posición que les dé «licencia para crecer» y que, tal como ilustra Dan Bena, Director de Desarrollo Sostenible de PepsiCo, les permita «ser acogidas, y no sólo toleradas, en las comunidades en las que se insertan».



Panorama de la oferta

Las crecientes exigencias que enfrentan las empresas en materia de generar impacto social van desde oportunidades (nuevos consumidores o productos) hasta amenazas (p. ej., la indignación del público, que puede dañar a la marca y afectar sus ventas): ambas operan como llamado a la acción, aunque sea por razones completamente opuestas. Pero las exigencias del lado de la demanda solo hacen la mitad de la historia: varias tendencias del lado de la oferta están impulsando el desarrollo de modelos de negocio con impacto social.

Gracias a la tecnología, las empresas están logrando generar impacto en una población más amplia y a un menor precio. Tomemos el ejemplo de Safaricom, que detectó una oportunidad en Kenia, donde la inclusión financiera era limitada y el transporte de caudales tenía mucho riesgo además de ser lento. En el espacio de una década, M-Pesa, la plataforma que

implementó la firma para transferencias de fondos y servicios de microfinanzas, se ha vuelto casi omnipresente en la vida cotidiana del país, extendiendo la inclusión financiera a casi 20 millones de keniatas y facilitando la creación de miles de pequeñas empresas¹⁸. La tecnología está acortando las distancias entre compañías y clientes, expandiendo las capacidades que pueden ofrecer las primeras, y brindando más agilidad para responder a las cambiantes necesidades de los segundos.

Cuando en el marco de una «economía colaborativa» el acceso es más valorado que la propiedad, el crecimiento pasa a ser impulsado por los servicios más que por los productos. La tecnología ha facilitado el uso compartido del alojamiento, el conocimiento, los automóviles, e incluso el equipamiento que necesitan los usuarios para crear sus propias soluciones: tal es el caso de Fab Labs y otros hackerspaces,

o espacios de trabajo colaborativo, que alcanzan un total de 300 a nivel mundial¹⁹. Los millennials los millennial están destacando por ser impulsores del cambio: a ellos no les interesa tanto ser dueños de un objeto, tendencia que se observa en varias categorías de productos. El surgimiento de nuevos competidores está obligando a las empresas de taxi locales y a las cadenas hoteleras multinacionales a reevaluar sus modelos de negocio, y a su vez, a ofrecer contratos laborales más flexibles y nuevas fuentes de ingresos a las personas que pueden oficiar de proveedores de servicios. Nuevas posibilidades laborales y un mayor acceso a la movilidad y a otros servicios son bienes sociales generados a través de estos nuevos emprendimientos.

Varias opciones de financiación con foco en el impacto social están ofreciendo recursos para desarrollar modelos

Nuestra metodología

Los hallazgos de este informe están basados en más de 20 entrevistas realizadas con representantes de sociedades multinacionales y organizaciones internacionales, y con expertos en innovación social. Gran parte de lo propuesto en este documento está fundamentado en los aportes de los entrevistados respecto de las condiciones internas y las alianzas necesarias para desarrollar soluciones de negocio con impacto social. Los factores que determinan la eficacia de cada una de las cinco estrategias de innovación social aquí descritas han sido definidos gracias a la experiencia combinada de las empresas miembros del WBCSD que ya las están llevando adelante.

Barreras a la innovación en pro del impacto social

Las tendencias recién descritas en materia de oferta y demanda son razón suficiente para que las empresas emprendan la senda hacia un mayor impacto social. Sin embargo, a veces incluso a las firmas más innovadoras les cuesta traducir lo que funciona en otras partes del negocio en propuestas que produzcan resultados concretos a nivel social y se vinculen a ellos en forma medible. Esto es particularmente así cuando la idea es llegar a poblaciones y necesidades hasta entonces desatendidas. A continuación, describimos algunas de las típicas barreras internas y externas que surgieron de nuestra investigación.

Internas

Falta de apoyo y legitimidad: Falta de apoyo a nivel interno, ya sea porque la cultura empresarial es reacia al cambio o porque hay aspectos de la agenda del impacto social que generan resistencia dentro de la compañía.

Las posibles soluciones son demasiado inmaduras: Incluso aunque los responsables de las decisiones coincidan en que la empresa está bien posicionada para encarar una problemática de alta prioridad, y aunque se comprenda claramente el problema social en cuestión, puede ser que todavía no haya confianza suficiente en la capacidad del modelo de negocio de generar resultados.

Recursos limitados y elevado coste de oportunidad de la inversión: La falta, a nivel interno, de los recursos humanos y/o financieros necesarios para desarrollar propuestas de impacto social, puede retrasar o impedir la acción. Incluso aunque existan opciones de financiación externa, la compañía puede no conocerlas o encontrarlas poco atractivas (debido, quizás, a las condiciones impuestas y/o al horizonte de tiempo). Es más, la inversión en cuestión puede tener un índice de rentabilidad inferior debido a que el coste o riesgo de la solución es alto, los márgenes previstos son bajos, y/o hace falta un plazo extenso para recuperar lo invertido.

Falta de alineamiento entre estrategia y operatoria: Si la compañía sigue viendo el impacto social como algo exclusivo del departamento de responsabilidad social empresarial o de comunicación, es probable que no puedan aprovecharse las estructuras y los procesos existentes para desarrollar nuevas propuestas, y que haya pocas ganas de participar entre quienes se dedican a la actividad principal de la empresa.

Con la correcta previsión estratégica, todas estas barreras pueden mitigarse o incluso evitarse por completo. Las estrategias a continuación apuntan a ayudar a las empresas a identificar las formas de impulsar el impacto social que serán adecuadas para sus aptitudes y recursos, y que estarán adaptadas al apoyo con el que podrán contar a nivel interno, y a las presiones que deberán soportar a nivel externo.

Externas

Complejidad a la hora de abordar desafíos sociales sistémicos: Adoptar una mirada sistémica puede ser todo un desafío para las empresas que están habituadas a actuar rápido y por su cuenta, pues implica invertir tiempo y esfuerzo en desarrollar soluciones que se sirven de la inteligencia colectiva de múltiples sectores y disciplinas para abordar las causas más profundas de una problemática social. Sin embargo, las cuestiones de naturaleza sistémica sólo se pueden tratar si se genera un «ecosistema viable mínimo», el cual se logra únicamente con la participación de las organizaciones e instituciones claves.

Dificultad para demostrar un impacto social atribuible y medible: Es común que *stakeholders* tanto internos como externos presionen a las compañías para que cuantifiquen el impacto de sus soluciones de una manera transparente y claramente vinculable a su negocio. Sin un sistema de evaluación que incorpore la rigurosidad de los ensayos controlados y aleatorizados, puede ser todo un desafío aislar los efectos de una determinada intervención entre un sinnúmero de otras variables.

Financiación insuficiente o inapropiado: La puesta en marcha de una solución que precisa inversión externa depende de hallar términos y condiciones congruentes con las necesidades específicas que los proyectos de impacto social plantean en cada etapa de su desarrollo, ya sea que se trate de un plazo más extenso para evaluar los efectos sociales de dicha solución, o de la decisión de proporcionar formación de capacidades además de los recursos puramente financieros. Obtener financiación de fuentes que entienden estas limitaciones y son capaces de brindar tal respaldo implica mucha competitividad y puede exigir un uso intensivo de recursos, pues muchas veces hay que presentar formularios de solicitud muy elaborados de solicitud y satisfacer constantes requisitos de evaluación.

Cinco estrategias de innovación social

Las compañías que participaron de nuestra investigación abarcan varias industrias y regiones, y, sin embargo, las tendencias descritas anteriormente fueron temas recurrentes y transversales a todas nuestras entrevistas. Esto ayuda a entender por qué hoy día el sector privado, a la hora de tomar decisiones, siente la necesidad de dar al impacto social igual peso que a las ganancias. Puede ser que la existencia de estímulos compartidos impulse a todas estas empresas a actuar, pero cada una habrá de optar por respuestas diferentes.

Algunas de las firmas incluidas en este informe están en la etapa de comenzar a sumar a sus unidades de negocio a iniciativas centradas en la responsabilidad social empresarial; otras vienen incorporando los criterios sociales en sus decisiones de inversión desde hace ya varios años. En todos los casos, el deseo de fomentar una sólida cultura compenetrada con lo social es profundamente aspiracional: lo que surgió de la investigación es la percepción de las acciones emprendidas por estas firmas como insuficientes y con espacio para mejorar, lo cual refleja la determinación y la sinceridad de los entrevistados. Incluso para aquellos que consideraban tener las condiciones

fundacionales para perseguir la innovación social, seguía sin responder el interrogante de cómo concretar su visión de la mejor manera en términos de eficacia, solidez financiera y autenticidad con respecto a la misión de su empresa.

Afortunadamente, es mucho lo que puede aprenderse de los éxitos y las dificultades de los «innovadores sociales» con años de experiencia en alcanzar tales avances, muchos de ellos incluso participaron en esta investigación. Las empresas enfocadas a ser seguidoras del ejemplo de sus pares podrán observar a estas organizaciones pioneras y evaluar si les resulta viable lo que ellas hicieron, o si prefieren emprender sus propias iniciativas desde cero. Claramente, aprender de los demás puede aportar otra óptica y ayuda a evitar los obstáculos que enfrentaron los que ya recorrieron la misma senda. Amanda Gardiner, vicepresidente de sostenibilidad e innovación social de Pearson, rescata con entusiasmo lo aprendido a partir de haber trabajado con compañías como Barclays, GSK y Mars con el fin de desarrollar las capacidades internas necesarias para diseñar productos y servicios para poblaciones marginadas y de bajos ingresos. Mientras el equipo de Gardiner se aboca a vincular los nuevos

productos y servicios con lecciones aprendidas, Pearson va acumulando experiencia, la cual seguramente sea beneficiosa para otras firmas deseosas de medir su impacto. En estos casos, el aprendizaje en colaboración sirve de apoyo para el particular proceso de innovación de una empresa. En otros casos, no obstante, una compañía puede elegir evitar la innovación por completo, e intentar, en cambio, vender versiones «de imitación» de bienes y servicios ya disponibles en el mercado²⁶.

Las cinco estrategias que surgieron de nuestra investigación reflejan las experiencias de las compañías que, reticentes a reproducir productos existentes, quieren desarrollar propuestas que las hagan únicas. En gran medida, esto está motivado por un deseo de aportar una verdadera innovación que genere un impacto medible, le sirva a la empresa para forjarse un prestigio como pionera en la resolución de problemas, y le represente una atractiva rentabilidad. Estas cinco estrategias, ilustradas en la Figura 1, reflejan, entonces, los enfoques que estas empresas están desarrollando o bien implementando.



Figura 1: Cinco estrategias de innovación social



Las definiciones de la Figura 1 y los ejemplos a continuación ilustran lo que implica cada una de las estrategias en la práctica, pero en primer lugar cabe destacar que no hay una opción que sea «la mejor», ni otra que sea «la peor». Más bien, es la motivación de una empresa, junto con sus capacidades y el papel que desea desempeñar en materia de innovación social, los que ayudarán a determinar qué estrategia —o combinación de estrategias— es la más apropiada. Una compañía bien puede preferir un mix de estrategias por contar con una cartera diversa de propuestas.

El concepto de «motivación» hace referencia a cómo el impacto social refleja la cultura y la misión de una organización, y a en dónde se encuentra dentro de su lista de prioridades. Una empresa que desea hacerse conocida por su labor en materia de impacto podrá decidir ser pionera de todo el proceso de innovación social (5), mientras que una firma que solo quiere tantear el terreno, o probar con una variedad de soluciones, va a preferir invertir en una startup (1). Sin embargo, si las aspiraciones no se alcanzan, pueden ser necesarias aptitudes y recursos que excedan las capacidades actuales de una compañía.

Cuando una firma se propone tratar una problemática social, a menudo lo hace con

el reconocimiento de que esta es de difícil solución, por los recursos, las capacidades y el tiempo que hace falta para abordarla. Son cada vez más las empresas que están encontrando formas creativas de trabajar en varios sectores y ecosistemas, y de captar actores individuales a través de redes dedicadas a un objetivo compartido (2). En algunos casos, este grado de colaboración ayudará a generar soluciones que se traduzcan en el avance deseado. Así ha sido con una multitud de innovaciones: desde la producción de cereales enriquecidos y cultivos más resistentes a enfermedades durante la Revolución Verde, vivida en la segunda mitad del Siglo XX, hasta iniciativas más recientes, que consisten en fomentar ciudades más sanas y más eficientes en términos energéticos. En el caso de la Revolución Verde, fue muy útil que la Fundación Rockefeller invirtiera más de 100 millones de dólares a lo largo de 15 años con el objeto de garantizar la cooperación internacional y la investigación multidisciplinaria que hacían falta para diseñar una variedad de arroz más nutritiva²⁷. Cuando la escala de la inversión necesaria (combinada con una rentabilidad incierta) impide la participación de las empresas a título individual, puede optarse por la interesante opción de la joint venture, la cual

podrá reunir los recursos y conocimientos prácticos que hacen falta para superar las barreras sistémicas (4). Estas soluciones de «entorno de prueba» son las preferidas por las industrias de alta tecnología y uso intensivo de capital tales como el sector de defensa, y más recientemente, el sector automovilístico, que se está volcando en el diseño de vehículos automáticos. Elegir esta última estrategia supone que la empresa tiene una solución lista para perfeccionar: sin embargo, algunas compañías prefieren contratar a terceros para que las ayuden a desarrollar sus soluciones. Por ejemplo, una firma detecta una demanda insatisfecha de un determinado servicio o producto médico en India, pero admite su desconocimiento de las leyes y condiciones de mercado en la región. Entonces elige agilizar su proceso de desarrollo de producto e ingreso a este mercado contratando a una aceleradora que le aporte los conocimientos prácticos (3). En tal contexto, el «rol» de la compañía estará determinado por la medida en que esta puede (y decide) producir, en forma independiente, soluciones viables que produzcan el impacto y el crecimiento buscados, o bien se limitará a la decisión de recurrir a otros socios para activar su proceso de desarrollo de soluciones.

Las alianzas y las cinco estrategias

Todas las estrategias, salvo la última (5), implican convocar a un tercero. En algunos casos el intercambio está más asociado a transacciones, como es el caso de invertir en un fondo (1), mientras que en otros hay más «ida y vuelta», además de una mayor colaboración para resolver problemas, ambos componentes esenciales de una alianza sólida. Para ayudar a acelerar una solución en forma externa (3), recurrir a un socio con competencias complementarias permitirá a la empresa desarrollar una idea que en solitario no sería posible; además la naturaleza de la rentabilidad del trabajo hace del proveedor del servicio un socio comercial. Formar parte de una red (2) y probar soluciones en espacios controlados (4) implican forjar alianzas que incluyan una amplia gama de pares; en el caso de la primera opción, la idea es experimentar con soluciones preliminares capaces de concretar diferentes tipos de impacto sobre una temática común, mientras que, con la segunda opción, el objetivo es poner a prueba una solución en un entorno compartido, de modo de superar barreras sistémicas. Las alianzas, entonces, son componentes de un sinnúmero de estrategias.

La cuestión fundamental de la medida en que una empresa se hace cargo de un proceso de innovación, y de qué estrategias emprende, es algo transversal a todo su quehacer. Ya sea que se trate de elegir entre comprar o elaborar algo, competir con otra firma o adquirirla, contratar ayuda o formar equipo con otros, la autoevaluación de una compañía y su análisis del entorno donde se encuentra van a determinar de qué etapas del proceso de innovación debería «hacerse dueña» a la hora de invertir en algo nuevo y ofrecerlo a la sociedad²⁸.

Cada una de las cinco etapas de la Figura 2 constituye un paso esencial en el proceso de crear, desarrollar y lanzar una solución. Una compañía puede preferir especializarse en una parte de este proceso, y quizás llevar a escala varias soluciones una vez que

se hayan erigido en pruebas de concepto viables. Otra, en cambio, puede variar su estrategia dependiendo del tipo de solución en cuestión y su área de especialización. En la Figura 3, cada una de las cinco estrategias está estructurada según qué aspectos del proceso de innovación corresponden a la compañía, y qué aspectos corresponden a sus aliados externos.

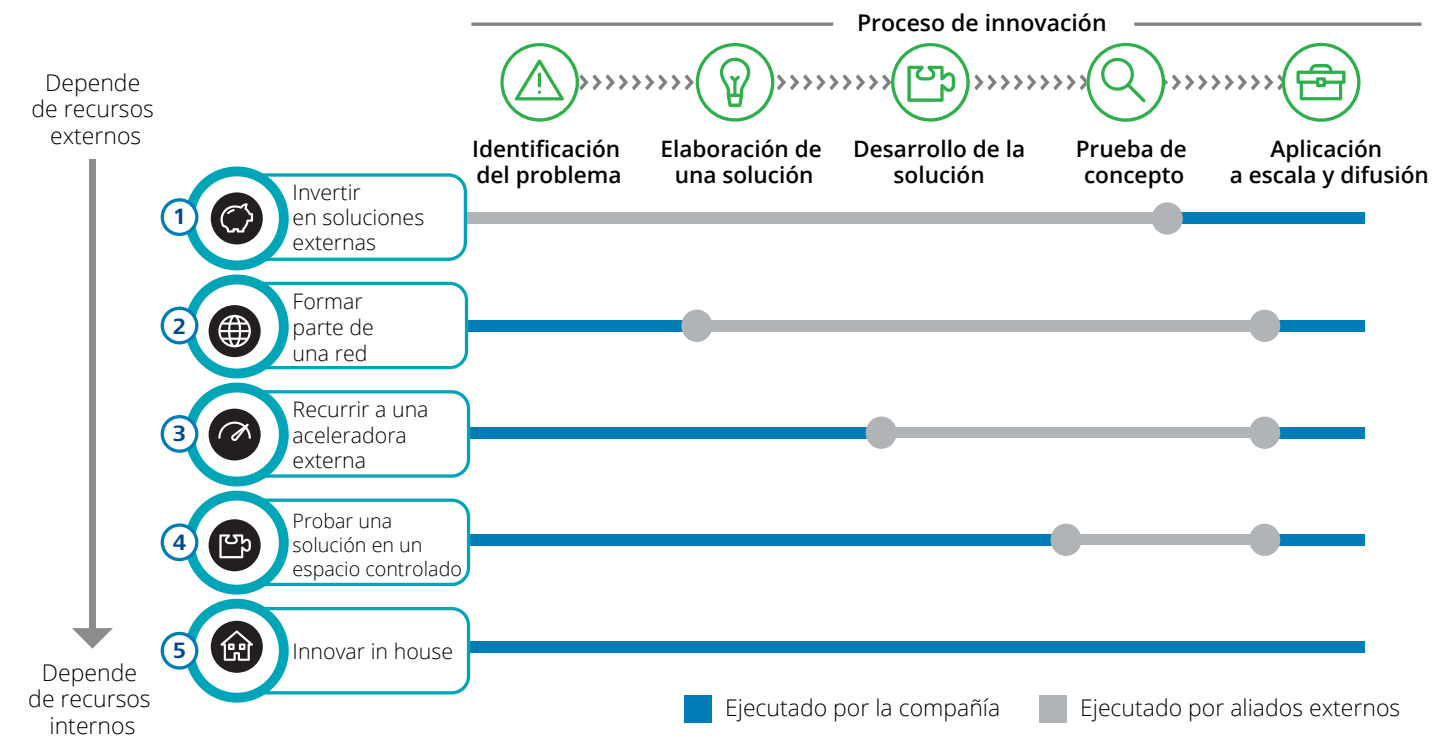
La aplicación de un marco de innovación clásico a las cinco estrategias tiene por objeto resaltar cómo la pertenencia interna o bien externa de un proceso varía en cada caso. Sin embargo, aunque las cinco etapas sean idénticas a las de un proceso de innovación típico, la realidad de elaborar una solución que produzca un impacto social en forma medible a menudo encierra retos adicionales. Las capacidades que

hacen falta para innovar en el plano social pueden exceder las competencias claves de una compañía: esto puede deberse, entre otras posibles complicaciones, a los desafíos implicados en atender segmentos alejados y/o de bajos ingresos, a la necesidad de un conocimiento especializado de las carencias de una población desde el punto de vista humano o etnográfico, o al complejo ecosistema de organizaciones abocadas a abordar la problemática en cuestión. Cualquier combinación de estos factores puede hacer que una compañía acostumbrada a llevar adelante un proceso innovador sin ayuda de terceros tenga que buscar apoyo externo ya desde las primeras etapas del proceso. Las consideraciones que son específicas a la innovación social en el contexto de cada estrategia serán exploradas en la próxima sección.

Figura 2: Las cinco etapas de la innovación²⁹



Figura 3: Alternativas de pertenencia de cada etapa de innovación según cada una de las cinco estrategias



Las diferencias explicadas sirven para dar un contexto más definido a cada una de las cinco estrategias. Los ejemplos surgidos de nuestras entrevistas ayudarán a ilustrar las motivaciones que impulsaron a cada compañía a optar por una estrategia en detrimento de otra, las diversas formas que cada estrategia puede adoptar, y la manera como cada empresa está actuando según la estrategia elegida.

Estos ejemplos brindan nada más que un punto de partida, pues somos conscientes de que la creatividad de cada empresa es lo único que pone el límite a cómo cada estrategia habrá de manifestarse. También describiremos las ventajas y desventajas más comunes de cada estrategia, además de algunas claves para el éxito, y los obstáculos que se pusieron de relieve en nuestra investigación. Esta información ayudará a cada compañía a tomar una decisión informada respecto de cuáles estrategias son más prometedoras a la hora de alcanzar el impacto social mediante nuevas propuestas de negocio.



Invertir en soluciones externas

Invertir para impulsar soluciones externas con rentabilidad e impacto comprobados

Esta opción constituye la manera más transaccional y directa: invertir en creadores de propiedad intelectual ajenos a la compañía mediante capital de riesgo corporativo o algún otro método de inversión conjunta. El capital de riesgo corporativo hace referencia al «desarrollo de un negocio dentro de la empresa madre que identifica, incuba y acelera ideas, tecnologías e innovación para líneas de negocio claves», y suele involucrar algo de participación accionarial³⁰. En algunos casos, este capital puede destinarse al desarrollo de proyectos que, en etapas posteriores, podrán ser candidatos a inversiones a cargo de fondos de riesgo corporativo³¹.

Entre el creciente abanico de opciones disponibles, otros métodos de inversión pueden incluir la inversión en proyectos de impacto, la participación limitada en fondos, y otros tipos de financiación de empresas con un fin social. En los últimos años, algunas entidades financieras de larga data han mostrado un creciente interés en usar sus conocimientos y recursos para abordar desafíos sociales. Impulsada por inversores tradicionales deseosos de utilizar su capital a favor de objetivos con tendencia al desarrollo sin soslayar la rentabilidad, y por filántropos e instituciones en busca de capital sostenible, la administradora de fondos JPMorgan Chase hace poco destinó 68 millones de dólares a inversiones de impacto³².

Son estas formas de inversiones y co-inversiones las que en este informe se engloban bajo la estrategia de «invertir en soluciones externas» **(1)**. Este modelo suscribe a la mayoría de las convenciones que suele respetar una firma a la hora de adquirir propiedad intelectual: sólo que en este caso se aplican criterios socioambientales para determinar qué opciones serán las elegidas. Este enfoque

aporta a la empresa una amplitud de áreas de innovación que no podría tener con recursos internos solamente, y permite que corra riesgos más acotados sin descuidar su actividad primaria.

Este enfoque también permite a la firma dar apoyo a una solución que ha madurado al punto de demostrar un impacto medible, instancia que podría demorar años si la intención fuera desarrollarla desde cero. Por esta razón, algunas compañías pueden decidir que el mayor impacto es el que se produce llevando a escala soluciones probadas. Cuando la evidencia es limitada, la firma puede elegir invertir en una solución prometedora, aunque aún no probada, pero con el requisito de que se capten resultados para dar cuenta de su eficacia, siendo esto último una etapa definitiva previa a su adopción generalizada.

Las inversiones pueden ayudar a una compañía a detectar en qué aspectos sus propuestas existentes podrían combinarse con capacidades externas. Alguna que otra vez una adquisición puede ser el vehículo para aportar capacidades prometedoras a nivel interno. DSM, empresa internacional especialista en ciencias de la vida y de materiales, utiliza su grupo de inversiones de riesgo corporativo como vehículo para la innovación «de afuera hacia adentro»: ha invertido en más de 50 startups desde 2001, a cambio de obtener una participación minoritaria en su paquete accionario. DSM suele aliarse con estos emprendimientos al principio con el fin de incorporar ideas revolucionarias a sus propias soluciones. Cualquiera sea el proyecto en el cual decida participar DSM, cada meta deberá satisfacer sus criterios de «personas, planeta, ganancias»; asimismo, los fondos invertidos provienen directamente del estado de resultados de la compañía³³.

Como fabricante de artículos de calidad en

sectores estrictamente legislados (industria farmacéutica y alimenticia, y materiales de innovación), DSM resulta ser un socio muy interesante para las startups que buscan llevar sus productos a escala. Asimismo, para la empresa es una ventaja ampliar la diversidad de soluciones que puede ofrecer a gran escala, las cuales incluyen nuevos modelos de negocio y el acceso a mercados adyacentes³⁴. DSM favorece el aporte de ideas nuevas de la mano de innovadores externos, porque las mismas cualidades que determinan su éxito como empresa —procesos exactos, procedimientos de toma de decisiones muy conservadores, y estructuras organizacionales claramente definidas— son las que a veces hacen que, a los empleados internos, o empleados emprendedores, se les complique la tarea de desarrollar soluciones novedosas que se desvían de la operatoria tradicional del negocio.

«Estimular a los intrapreneurs y fomentar la labor multidisciplinaria es un desafío para cualquier empresa de gran tamaño, y puede incluso ser más difícil para las compañías más antiguas, que cuentan con una profunda cultura histórica. Si la firma decide romper con esa cultura histórica de manera muy abrupta, es probable que la consecuencia sea una de pérdidas y distanciamiento,» opina Pieter Wolters, director ejecutivo de inversiones en capital de riesgo³⁵. Por esta razón, DSM cuenta con un Centro de Innovación a nivel interno (el cual es sede de su departamento de inversiones de riesgo corporativo), y está apostando al uso de aceleradoras e incubadoras externas **(3)**, las cuales podrían fortalecer la actitud de emprendedor interno dentro de la empresa, sin comprometer los elementos de la cultura empresarial que han sido la clave de su éxito³⁶.



Invertir en soluciones externas

Principal diferencia entre esta estrategia y los cuatro restantes	Ejemplos
La empresa quiere, sin correr grandes riesgos, acceder y dar apoyo a nuevas soluciones que ya muestren señales de crecimiento e impacto. A diferencia de las otras cuatro estrategias, que suelen implicar una mayor dedicación de recursos internos, en este caso la dirección prefiere no alejar a su personal de sus actuales prioridades.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en capital de riesgo corporativo • Inversión en proyectos de impacto • Co-inversión en fondos comerciales

Balance de esta estrategia

+ Ventajas	- Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Apostar poco y en varios proyectos permite a la compañía emprender una gama más amplia de innovaciones, y sirve como mecanismo de defensa contra posibles consecuencias traumáticas. • Fomenta un rico ecosistema rico en pequeños innovadores de pequeños innovadores que pueden funcionar como socios comerciales de la compañía, o bien ser adquiridos por ella. • Reduce el riesgo de la inversión aportando una solución más madura, y con datos que dan prueba de su eficacia. • Permite hacer inversiones en etapas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura de emprendedores internos e innovación que fomenta es menos sólida que la desarrollada por las estrategias con más foco en lo interno. • La compañía debe negociar y competir con otros inversores para atraer a los mejores innovadores y la mejor propiedad intelectual. Esto puede hacer que tenga que pagar un plus o pierda innovaciones prometedoras a manos de la competencia.

Consideraciones claves

- **Considere inversiones que parezcan bien encaminadas hacia generar la rentabilidad y el impacto deseados dentro del ciclo de financiación de la compañía, pero tenga en cuenta que en las inversiones de impacto los plazos ampliados son la regla más que la excepción.** Para comprometerse con las startups de su elección, DSM invierte en ellas durante por lo menos una ronda plurianual de financiación, e invierte en forma regular en rondas subsiguientes si la startup y su propiedad intelectual registran un buen desempeño en la ronda inicial. La previsibilidad de los plazos ayuda a asignar capital y a reevaluar la estrategia con regularidad³⁷.
- **El proceso de due diligence puede arrojar una menor cantidad de datos y contratos posibles, y reflejar variaciones en cómo se mide el impacto: esto hace que sea necesaria una mayor comunicación con los destinatarios de la inversión y un due diligence más específico que el de las transacciones más tradicionales.** Las empresas acostumbradas a la inversión en proyectos en fase de inicio seguramente no se sorprendan tanto ante los desafíos de invertir en modelos de negocio específicos y de gran impacto social, los que no se pueden comparar fácilmente con otras transacciones. Sin embargo, incluso esas compañías pueden tener dificultades a la hora de optimizar sus resultados socioambientales, ya que muchas de ellas siguen siendo principiante en materia de tomar decisiones de inversión con base en estos criterios.

Riesgos a tener en cuenta

- **Evite invertir en proyectos desconectados de la actividad principal de la empresa, o incapaces de generar resultados significativos.** Si bien esta estrategia permite optar por una serie de inversiones por vez, las compañías deben encarar tal decisión de una manera cauta y bien calculada.

Formar parte de una red



Unirse a otras organizaciones para crear una red de resolución de problemas que permita identificar y evaluar posibles soluciones a escala

Con esta estrategia, la empresa determina que actuar en forma aislada difícilmente produzca el impacto social y el desarrollo de mercado que quizás generaría la colaboración con empresas afines dentro de la misma industria o incluso entre diferentes industrias y sectores. Esta visión equivale a desarrollar alianzas estratégicas en torno a objetivos compartidos, o a implementar un proceso abierto de innovación para lograr avances en alguna problemática social. Firmenich, la mayor empresa privada del mundo dedicada a la creación de fragancias y sabores, está convencida de que las alianzas son el vehículo para concretar oportunidades de negocio con impacto social³⁸. Junto con Kimberly-Clark, Unilever, Lixil Corporation y 15 organizaciones expertas en saneamiento, la empresa suiza acaba de crear la «Coalición por el acceso a un baño digno» (Toilet Board Coalition), buscando impulsar el tipo de innovación conjunta que se necesita para acelerar las soluciones de saneamiento en los países en desarrollo³⁹. El objetivo de la iniciativa es simple, pero, al mismo tiempo, desafiante:

a través de un sólido sector empresarial, potenciar la provisión de saneamiento sostenible y resiliente para las personas que todavía no disponen de acceso a ese servicio —que suman un total de 2400 millones, y de las cuales casi 1000 millones defecan al aire libre—, mejorando a la vez la salud, la productividad y los estándares de vida⁴⁰.

Las redes de alianzas también son un mecanismo para que empresas de una misma industria superen barreras de carácter precompetitivo o establezcan estándares respecto de cuándo es más favorable trabajar en conjunto. Por ejemplo, si bien durante mucho tiempo la sostenibilidad ha ocupado un lugar privilegiado entre las prioridades del Banco Santander y ha influido en su toma de decisiones, la compañía reconoce que, en algunas situaciones, ha sido posible lograr mayores avances gracias al trabajo codo con codo con otros bancos internacionales. La Iniciativa Financiera para el Medio Ambiente (Banking Environment Initiative) es un ejemplo claro de esto⁴¹.

Como parte de la colaboración, los bancos suscribieron el Pacto de Estándares para Materias Primas Agrícolas: la meta es llegar al año 2020 con una deforestación neta cero mediante la introducción de mejoras en la cadena de abastecimiento del aceite de palma, la madera, la soja y la carne vacuna. Además de valorar que este compromiso tenía un impacto ambiental positivo, las entidades adherentes al pacto también advirtieron la posibilidad de obtener un beneficio financiero. Por un lado, el aceite de palma que cuenta con certificación de sostenibilidad goza de una prima que aumenta su rentabilidad; por otro lado, un estudio del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, por sus siglas en inglés) reveló que la optimización de las operaciones, los sistemas de documentación y las relaciones laborales, entre otros factores internos, a menudo se traduce en una fuente aún mayor de rendimiento económico. En última instancia, todas estas mejoras permiten que los participantes sean más sostenibles conforme pasa el tiempo⁴².



Formar parte de una red

Principal diferencia entre esta estrategia y los cuatro restantes	Ejemplos
La empresa no se compromete con una única solución, sino que, en cambio, explora diversas formas posibles de abordar una problemática social, aprovechando la experiencia colectiva de otros colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Coalición de socios comerciales o de pares de la industria enfocados en un objetivo común (p. ej., las empresas tecnológicas dedicadas a aumentar el acceso a Internet) • Ecosistema centrado en un problema (p. ej., la red RE-AMP, especializada en el cambio climático) • Laboratorio social • Plataforma de crowdsourcing (trabajo colaborativo) y de innovación abierta (p. ej., OpenIDEO, Launch.org, Kaggle)

Balance de esta estrategia

+ Ventajas	- Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Está basada en una combinación de recursos y capacidades de múltiples y diversos actores. • Puede resolver el problema más rápidamente, ya que muchos colaboradores experimentan al mismo tiempo con posibles soluciones. • Permite que una empresa pueda identificar más fácilmente sus puntos débiles. • Puede modificar los estándares de la sociedad o de la industria y obtener el apoyo público. 	<ul style="list-style-type: none"> • La coexistencia de muchas ideas y objetivos contrapuestos puede terminar retrasando el progreso. • Se convierte en difícil recompensar a los colaboradores más productivos y reconocer sus méritos; los incentivos son colectivos en vez de individuales.

✓ Consideraciones claves

- **Busque formas de lograr una distribución equitativa de las responsabilidades de manera que haya reciprocidad entre los colaboradores.** La gobernabilidad es un tema complejo cuando individuos de varias organizaciones trabajan en conjunto. Tener claro el valor de lo que puede aportar y recibir cada socio es un factor clave a la hora de garantizar un compromiso a largo plazo. En el caso de la «Coalición por el acceso a un baño digno», las empresas que la integran son multinacionales expertas en proveer sistemas complejos a gran velocidad y escala. Para desarrollar un modelo exitoso de negocio en el sector del saneamiento, es necesario contar con acceso al capital y a las capacidades productivas, pero también con la visión de expertos en desarrollo que entiendan cuáles son las prioridades más urgentes en los mercados con cobertura insuficiente. La Coalición es una alianza comercial pública-privada que combina todos estos elementos. Por un lado, las compañías invierten su capital y sus conocimientos con el fin de acelerar la innovación y los modelos exitosos de negocio; por otro lado, el sector público aprovecha la colaboración del sector privado para resolver esta importante temática, y contribuye aportando los controles necesarios para asegurar un enfoque conjunto que respete las prioridades de inversión establecidas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible⁴³.
- **Cuando el objetivo es la participación de múltiples personas con necesidades diversas, las soluciones flexibles son las más efectivas.** CEMEX, un proveedor internacional de materiales para la construcción, pone en práctica este enfoque a través de la iniciativa «Construyo contigo». Dicho proyecto fomenta la capacidad de autoconstrucción de las familias en situación de pobreza al dotarles capacitación, soluciones financieras y asesoría técnica para que construyan su vivienda, permitiéndoles así mejorar sus condiciones de vida. «Cada comunidad es diferente, así que nuestros modelos [p. ej., alianzas con el gobierno, ONG] necesariamente tienen que ser muy flexibles», comenta Martha Herrera, directora de Responsabilidad Social Corporativa de CEMEX⁴⁴.

🔍 Riesgos a tener en cuenta

No olvide incentivar y recompensar a los colaboradores de mejor desempeño o, de lo contrario, provocará resentimientos, ya que ellos percibirán que participar activamente vale lo mismo que estar menos involucrados. Evite establecer una alianza donde haya varias organizaciones con marcadas asimetrías entre sus capacidades. Si existe una diferencia sustancial entre los aportes de cada una de las partes, así como entre sus estándares de desempeño, esto puede dar lugar a controversias y convertirse en una causa constante de fricción.

Recurrir a una aceleradora externa

Utilizar servicios externos para acelerar el desarrollo de una solución

Si idear un concepto de negocio que genere un impacto financiero y social ya de por sí supone un verdadero reto, ejecutar esa visión eleva el desafío a otro nivel totalmente diferente. Por esta razón es que han surgido las aceleradoras de negocios, es decir, empresas dedicadas a la consolidación de proyectos emergentes. Las aceleradoras ayudan a evitar los errores más comunes de las etapas iniciales de un emprendimiento y también a implementar las mejores prácticas, y además cuentan con una experiencia comprobada a la hora de impulsar a una compañía hacia instancias de cada vez mayor madurez.

Las aceleradoras prestan su apoyo respecto de un amplio espectro de necesidades que es necesario satisfacer para que una solución despegue, ya sea a través de la misma aceleradora o de su sólida red de contactos en diversas áreas relevantes. Las que se especializan en modelos de negocio que generan impacto social suelen ser conocidas como «aceleradoras de impacto», y son un pariente cercano de las aceleradoras de startups que se han multiplicado en los últimos años. Según un estudio realizado por la Fundación Rockefeller y Monitor Deloitte en 2013, tan solo en los Estados Unidos, África

Subsahariana y el Sudeste Asiático hay más de 160 aceleradoras enfocadas en emprendimientos de impacto. Sin embargo, las aceleradoras que se centran exclusivamente en la innovación social son un fenómeno relativamente incipiente. Las «aceleradoras de impacto» analizadas por la Fundación Rockefeller tenían, en promedio, menos de cinco años de antigüedad al momento de realizarse el estudio⁴⁵. Las aceleradoras que asisten a empresas de envergadura funcionando externamente son aún más recientes. Entre las compañías entrevistadas, algunas manifestaron que estaban estudiando esa posibilidad para su ciclo de aceleración, aunque la idea todavía se encuentra bajo estudio. DSM ha expresado su interés en requerir los servicios de una aceleradora externa de impacto como una forma de combinar sus propios conocimientos técnicos con las prácticas de innovación social que sobresalen en el contexto externo⁴⁶. Cuando se recurre a una aceleradora para desarrollar una solución, parte del objetivo es reintroducir el concepto en la empresa (una vez que este ya superó la etapa de prueba) para luego, si es aceptado, continuar con la inversión y lanzarlo al mercado. Hay compañías que se destacan por diseñar nuevas soluciones pero que

tienen dificultades para llevarlas a escala. En ese caso, una aceleradora externa sirve para dar el salto de concepto a producto e implementar una estrategia con miras a potenciarlo en el mercado.

Hay algo que les resulta curioso a los emprendedores internos entrevistados que aún se encuentran estudiando las posibilidades de este modelo: es la noción de separar una idea de las condiciones internas que podrían terminar echándola por tierra antes de poder siquiera demostrar sus méritos, manteniéndola al mismo tiempo bajo la órbita de la compañía para que, si su desarrollo tiene éxito, sea considerada un acierto propio. «Poder identificar algunos casos exitosos es clave para cambiar la cultura. También contribuye a que quienes trabajamos en una compañía apreciemos el valor de hacer apuestas con más riesgo asociado y a mayor plazo», señaló Claus Stig Pedersen, de Novozymes⁴⁷.

Quienes adoptan esta estrategia a veces aspiran a impulsar su propio concepto de producto con impacto social, mientras que en otras ocasiones buscan colaborar con otras empresas y entonces realizan una inversión conjunta en un proyecto compartido.



Probar una solución en un espacio controlado

Establecer un entorno compartido de pruebas donde las soluciones desarrolladas internamente se conviertan en una prueba de concepto viable

Recurrir a una aceleradora externa

Principal diferencia entre esta estrategia y los cuatro restantes

Ejemplos

La compañía ya tiene en mente una solución de negocio que desea lanzar al mercado (a diferencia de las primeras dos estrategias), pero carece de ciertos recursos in house o del apoyo suficiente para experimentar con la solución y dar el salto para desarrollarla.

- Aceleradora
- Empresa de diseño
- Servicios de asesoramiento (p.ej., consultoras)

Balance de esta estrategia

+ Ventajas	- Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Es fácil dar el primer paso asumiendo un riesgo controlado debido al coste acotado de las etapas iniciales. • Es probable que luego siga un proceso efectivo y demostrado de innovación. • Permite experimentar con más libertad, dada la distancia respecto de la compañía. • Suele requerir una inversión menor que un desarrollo in house. • Saca provecho de los conocimientos de expertos externos. • Ofrece opciones de inversión escalonada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede carecer de transparencia y/o de un cierto grado de control del proceso por parte de la empresa. • Pueden surgir dificultades para reintroducir la innovación en la compañía, sobre todo si con el tiempo se modifican las prioridades o si los directivos retiran su apoyo al proyecto. • No conduce a la construcción de una cultura más innovadora dentro de la empresa.

Consideraciones claves

Seleccione un proveedor de servicios cuyas fortalezas operen como el mejor complemento de las capacidades internas de la compañía. En tal sentido, la elección de una aceleradora o de una consultora se asemeja a otras relaciones comerciales propias de una empresa. Al solicitar un préstamo para afrontar un proyecto de infraestructura, por ejemplo, una empresa probablemente se incline por un banco de desarrollo debido a sus plazos crediticios extendidos, sus criterios socioambientales, y sus capacidades de medición⁴⁸. En tanto, si una compañía necesita asistencia para dar al diseño de un nuevo producto físico un enfoque creativo y centrado en lo humano, una buena alternativa quizás se base en recurrir a una firma especializada en innovación⁴⁹.

Riesgos a tener en cuenta

Evite contratar servicios externos para desarrollar el concepto de una solución solo porque sea lo más conveniente, si no está seguro de que la idea realmente merece desarrollarse. Si los principales *grupos de interés* de la empresa no comprenden el valor potencial de esa solución y ponen resistencia a la idea, destinar recursos adicionales para desarrollar una prueba de concepto, por más que los costes relativamente reducidos, no será más que una mala inversión.

En la búsqueda de soluciones que permitan resolver las diferentes problemáticas de nuestra sociedad, abundan los proyectos piloto que nunca alcanzan a ver la luz. Las organizaciones sin fines de lucro enfocadas en el sector social han luchado durante décadas por cambiar ese derrotero, lo que en los últimos años ha despertado un interés por adaptar los principios empresariales con el fin de ampliar la escala a través de «soluciones basadas en el mercado». Ahora bien, cuando una empresa intenta abordar por sí sola un problema arraigado en la sociedad, no tarda en descubrir que, por su complejidad y naturaleza sistémica, la solución requiere del esfuerzo coordinado de numerosos stakeholders, incluidos algunos con los que quizás nunca interactuó antes, desde instituciones multilaterales de desarrollo hasta entidades filantrópicas y organizaciones no gubernamentales regionales. En algunos casos, la compañía necesitará adoptar la Estrategia 2 (consistente en formar parte de una red), haciendo que una combinación de esos actores participe desde el inicio en el desarrollo de la solución.

No obstante, si la compañía ya ha desarrollado lo que cree que es una solución novedosa, quizás desee ponerla a prueba en un espacio controlado, con feedback externo, para cerciorarse de que está lista para ser presentada a los clientes y que producirá el impacto social que se pretende. Después de todo,

un proyecto con impacto social conlleva mayores riesgos que cualquier otro tipo de proyecto, en especial si el cambio deseado tiene que ver con la salud o la seguridad del cliente. En el ámbito de la salud, suelen realizarse rigurosos ensayos controlados aleatorizados para validar los resultados de una intervención médica; en los últimos años, este enfoque basado en la evidencia se ha extendido a otras áreas de la innovación social. La evaluación de la efectividad de una solución es un aspecto de esta estrategia, pero no el único. Puede ocurrir que la empresa precise un feedback externo para comprobar que el producto o el servicio se adaptan a las necesidades de una audiencia determinada y que adhieren a los estándares y las regulaciones vigentes. Además, está la cuestión de poner la propuesta al alcance de la público objetivo y lograr su adopción, algo en lo que otros stakeholders podrían contribuir con su valioso aporte. Tal como se ve, la estrategia de probar una solución en un espacio controlado con la ayuda de servicios o socios externos puede aplicarse de varias formas, pero la intención es siempre la misma: preparar una solución que resuelva una necesidad real del mercado para posicionarla rápidamente a escala.

En Toronto, Canadá, un antiguo hospital rodeado de oficinas gubernamentales es la sede del MaRS Discovery District (Distrito de descubrimiento MaRS), un lugar donde los problemas sistémicos tienen soluciones

sistémicas. Las startups enfocadas en lo social comparten espacio junto a compañías farmacéuticas y tecnológicas, con una participación activa por parte del gobierno, lo que da origen a un sistema de apoyo intersectorial dedicado a la búsqueda de soluciones emergentes. Esto resulta particularmente útil en el área de la atención de la salud, ya que presentar la evidencia adecuada para obtener la aprobación del gobierno, conseguir financiación e impulsar la adopción de una idea suelen ser procesos separados y engorrosos. El programa de Excelencia en la Evaluación de Tecnología para la Innovación Clínica (EXCITE, por sus siglas en inglés), gestado por MaRS, integra estos tres procesos al permitir que los participantes accedan al «paquete básico de evidencia documental de EXCITE». Dicho paquete sirve tanto para la aprobación regulatoria y de licencias como para las auditorías de reintegros y de compras, lo que resulta decisivo a la hora de garantizar la adopción de una iniciativa por el sistema de salud⁵⁰.

Esta estrategia es la más novedosa en el ámbito de las iniciativas con impacto social, si bien durante décadas el gobierno ha colaborado con el sector empresarial impulsando tecnologías de vanguardia en los sectores de defensa, salud y aeroespacio para ayudar a superar los obstáculos típicos que retrasan el ritmo de la innovación. Por tal razón, las empresas que deseen conocer esta estrategia más a fondo deberán investigar sobre otros sectores que han utilizado este enfoque.

Probar una solución en un espacio controlado

Principal diferencia entre esta estrategia y los cuatro restantes	Ejemplos
La empresa ya ha desarrollado una solución a la medida de sus posibilidades, pero necesita armonizar recursos y capacidades con otras organizaciones para hacer frente a ciertos obstáculos externos y así tener éxito en el nuevo mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Joint ventures y alianzas estratégicas formadas para lanzar una solución al mercado • Servicios de evaluación • Servicios de asesoramiento para la entrada en el mercado • Acuerdos con el gobierno (para sortear desafíos regulatorios)

Balance de esta estrategia

+ Ventajas	- Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite a la compañía armonizar sus conocimientos prácticos con los de otras organizaciones. • Aumenta la reserva de capital disponible a través de modelos de cofinanciación. • Favorece formas de exploración y experimentación más libres y complejas. • Permite a la empresa probar la adecuación y el impacto de la propuesta en un contexto externo. • Lanza al mercado soluciones que, de otra forma, quizás nunca lograrían superar las barreras sistémicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • En las últimas etapas del proceso de innovación, no siempre es fácil incorporar nuevos socios y establecer una relación de confianza con ellos. • Los stakeholders claves quizás muestren resistencia a colaborar o demoren en hacerlo. • Se crea una situación de vulnerabilidad, ya que otras personas llegan a conocer la solución antes de su lanzamiento en el mercado, corriéndose el riesgo de que la propuesta sea imitada por la competencia. • Aun contando con apoyo adicional, ciertas barreras sistémicas pueden resultar difíciles de superar.

✓ Consideraciones claves

Todos deben estar alineados en torno a las barreras sistémicas que deben superarse para tener éxito. Si una empresa está enfocada en llegar a una determinada público objetivo mientras que otra está preocupada por cumplir con las regulaciones gubernamentales, cada una estará persiguiendo diferentes objetivos por separado y ninguna de las dos podrá sacar provecho del esfuerzo conjunto.

🔍 Riesgos a tener en cuenta

Evite los malentendidos y los desacuerdos que tienden a surgir cuando los colaboradores hacen la puesta en común de sus propuestas en las últimas etapas del proceso, sin explicar el razonamiento que dio lugar a esas ideas.

Innovar “in house”

Impulsar soluciones desarrolladas totalmente “in house”



Dadas a elegir, y si está dentro de sus posibilidades, las empresas a menudo prefieren tener el proceso de innovación totalmente bajo control y optar por soluciones desarrolladas in house. En el caso de PepsiCo, esto ha significado un aumento considerable de su inversión en investigación y desarrollo para alentar una alimentación más saludable, sin alterar el sabor habitual. Así es como la compañía logró reducir la cantidad agregada de sodio, azúcar y grasas saturadas en muchos de los alimentos y las bebidas que integran su catálogo de 3000 productos. Dicha transformación llegó de la mano de Indra Nooyi, presidenta y CEO de PepsiCo, quien en ocasión de asumir el cargo en 2006 fijó una meta audaz: «La creación de este Grupo Global de Nutrición es parte de una estrategia a largo plazo para incrementar las ganancias de nuestro negocio desde unos UDS 10.000 millones actuales hasta cerca de 30.000 millones de dólares en el 2020»⁵¹.

El cambio hacia una línea de productos más saludables sorprendió por igual a accionistas y clientes, quienes expresaron su preocupación ante la idea de que sus alimentos favoritos (y, por lo tanto, más rentable) no conservaran el mismo sabor. La reacción no se hizo esperar: el precio de las acciones cayó y los analistas financieros cuestionaron duramente el rumbo elegido. Pero los veintiún años de experiencia de Nooyi en PepsiCo y su visión de futuro la convencieron de que estaba bien encaminada, dándose cuenta de que el nuevo enfoque traería beneficios tanto para la salud de los consumidores como para las ganancias de la empresa en el largo plazo. Otros integrantes de la organización también confiaron en el instinto de Nooyi — quien previamente se había desempeñado

como directora financiera de la compañía— así como en su conocimiento de cómo crear valor para los accionistas⁵². Después de nueve años, PepsiCo parece haber salido airoso de esa crisis, a tal punto que los productos saludables actualmente representan el 20% de los ingresos y tienen cada vez mayor peso en la cartera total de la empresa⁵³.



Algunas empresas se inclinan por un proceso de experimentación más gradual. En vez de rediseñar su infraestructura de investigación y desarrollo, la compañía decide montar una incubadora interna para probar nuevas ideas. Para el Dr. Maarten van Herpen, responsable del Centro de Innovación de África de Philips, la idea de crear una incubadora que permitiera lanzar al mercado innovaciones dirigidas a las personas de bajos ingresos surgió casi por casualidad. Con más de 100 patentes a su nombre, y tras haber sido el artífice de dos proyectos corporativos, Maarten está acostumbrado a ser tanto un inventor como un emprendedor. Sin embargo, ahora se encuentra a cargo de unos 40 inventores e intrapreneurs sociales en el marco de la incubadora que Philips tiene en Kenia para desarrollar soluciones inclusivas, las cuales van desde clínicas comunitarias hasta el equipamiento para atender a los pacientes. Uno de esos productos es un ecógrafo fetal Doppler de bajo costo y resistente a las condiciones extremas de una región donde otras opciones igual de accesibles suelen dejar de funcionar. El dispositivo utiliza pequeñas cantidades de agua en vez de gel, así como un mecanismo de cuerda como fuente de alimentación de reserva en caso de no contar con tomacorrientes; ambas características resultan más que adecuadas para el contexto de Kenia⁵⁴.

«Ante la austeridad, lo más importante es adaptarse al contexto local», resalta Maarten⁵⁵. Él puede hablar con autoridad sobre las necesidades del lugar, ya que hace casi un año que reside allí junto con su mujer y su hija adoptiva de origen keniana. Si bien fue su hija lo que originalmente lo impulsó a mudarse a Kenia, Maarten y sus colegas de Philips África y Philips Research pronto advirtieron la oportunidad única para una verdadera innovación inclusiva en la región. En esa parte de África hay una grave escasez de médicos y no es de esperar que la problemática se revierta pronto, ya que toma tiempo formar profesionales. Por lo tanto, debe empoderarse a otras personas para que asuman responsabilidades adicionales y así ayuden a reducir la carga sobre el personal médico. «En Kenia tenemos la oportunidad de crear soluciones totalmente novedosas y nuevas formas de trabajar; esto hace que innovar sea mucho más fácil»⁵⁶. Maarten se muestra optimista respecto a que los productos promovidos en Kenia puedan ser útiles en otras partes del mundo con similares limitaciones presupuestarias y falta de médicos. Aunque las estrategias de ejecución son diferentes, ante la disyuntiva de si «desarrollar o comprar» una propuesta de innovación social, PepsiCo y Philips respondieron con el firme compromiso de «desarrollar» sus propias ideas totalmente in house. Al hacerlo, ambas ilustran a qué nos referimos con la Estrategia (5). Este es el modelo que la gran mayoría de los entrevistados aspiran a aplicar, pero para el cual solo unos pocos sienten que su organización está preparada.

Innovar in house

Principal diferencia entre esta estrategia y los cuatro restantes	Ejemplos
La compañía quiere controlar el proceso de innovación de principio a fin, y cuenta con las condiciones y la capacidad para desarrollar soluciones en forma independiente, mientras que, en las otras estrategias, es fundamental recurrir a terceros externos para desarrollar la solución.	<ul style="list-style-type: none"> Integración dentro del sector de investigación y desarrollo Incubadora por separado dedicada a producir resultados socioambientales

Balance de esta estrategia

 Ventajas	 Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> Muy alineada con otras prioridades de la compañía y de la alta dirección Dada la proximidad con el resto de la operatoria, es más fácil de integrar Utiliza en forma eficaz toda la gama de capacidades y funciones de negocio de la empresa Es capaz de producir modelos de negocio aplicables al resto de la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> Está sujeta a la burocracia y las demoras que suelen ser inherentes a una cultura corporativa de gran porte • Un exceso de influencia de una cultura con aversión al riesgo o de las convenciones de la firma puede ir en contra del poder transformador de la propuesta • Puede generar desafíos en materia de incentivos a nivel interno (p. ej., ¿cómo sancionar la inactividad en lugar del fracaso?)

 Consideraciones claves

- Es fundamental asegurar el compromiso de toda la organización, desde los directivos hacia abajo.** Llevar a cabo un proceso innovador de manera completamente in house suele presentar más oportunidades para que una idea sea víctima de ser desacreditada, o para que los grupos de interés clave pierdan interés antes de que pueda probarse su eficacia. Cabe considerar el impacto del compromiso de Indra Nooyi, de PepsiCo, con la salud y el bienestar, y la determinación con la que se realizaron adquisiciones, se contrataron nuevos científicos, y se incorporaron cambios a los productos.
- Hay que saber que el equipo de innovación social seguramente necesitará operar de forma diferente a la de otros sectores de la compañía, y que es importante establecer las líneas de comunicación jerárquica necesarias.** Una empresa puede estructurar sus líneas de comunicación jerárquica para dar apoyo directo de los directivos o bien para ejercer control sobre la actividad de innovación, lo cual refleja lo integrados que estarán los procesos innovadores en la operatoria. Al explorar territorios nuevos, como el diseño de propuestas de impacto social, algunos procesos y métricas establecidos deberán hacerse más flexibles o desaparecer por completo, de forma que se de lugar a la experimentación, situación que con frecuencia implica el compromiso de la alta gerencia. Las líneas de comunicación son más efectivas cuando el responsable de la innovación social rinde cuentas a un directivo con autoridad para modificar requerimientos y procesos. En el caso del rol de Maarten y la incubadora de Philips en Kenia, el hecho de contar con una línea jerárquica directa al CEO de la región africana, y al comité ejecutivo de la compañía, lo equipó con el respaldo necesario para llevar adelante modelos de negocio radicalmente distintos que también incorporan servicios: este es un rumbo nuevo que podría influir en otras unidades de negocio de la firma⁵⁷.

 Riesgos a tener en cuenta

Con las innovaciones in house, pueden surgir «puntos ciegos». Las empresas no solo deben entender a sus nuevos consumidores: también es crucial que eviten prescindir de socios externos importantes. El Grupo Tata, firma global con sede en India que aglutina a más de 100 compañías, se guía por las palabras de su fundador: «La comunidad no es un grupo de interés más, sino la razón de nuestra existencia». Muchas empresas del Grupo Tata suman varias décadas de antigüedad, y tienen, por lo tanto, estrechos vínculos con las comunidades donde se ubican sus plantas⁵⁸.

Cada una de las cinco estrategias tiene sus particulares oportunidades y desafíos: algunas tienen una mayor trayectoria y ofrecen más aprendizajes que otras. Si bien abundan los ejemplos de las estrategias de innovación in house e inversión en soluciones externas, el probar una solución en un entorno controlado y el uso de una aceleradora dan cuenta de abordajes mucho más novedosos. En la próxima sección hablaremos de cómo seleccionar la estrategia más conveniente para cada firma.

Identificar si una empresa está preparada para la innovación social

De las cinco estrategias descritas, algunas resultarán más adecuadas que otras según el entorno en el que se apliquen. Las características de una compañía, la industria a la que pertenece y el contexto general influyen en la posibilidad de adoptar una estrategia que genere crecimiento, y al mismo tiempo, impacto social. Cuando en una empresa no están dadas las condiciones de base para impulsar la innovación social, conviene empezar por los cimientos en vez de embarcarse en un proyecto ambicioso y terminar cometiendo ciertos errores que, según nuestros entrevistados, son muy frecuentes.

Hay consenso en torno a que las prioridades del liderazgo y la cultura empresarial son las principales características que propician la innovación social en una firma. Si los ejecutivos y demás integrantes de la organización no se alinean en torno a una oportunidad, quizás resulte difícil —y hasta parezca poco auténtico— conseguir el apoyo de otros grupos de interés, incluidos los accionistas y los consumidores. Una vez que se llega a una visión común, queda por ver si la empresa tiene la capacidad de adaptación que permita alcanzar esa meta. Las compañías deben establecer la estructura de gobierno y los incentivos necesarios para apoyar sus objetivos. Aquellas que en el pasado ya han sabido reinventarse a sí mismas y a sus propuestas para cambiar acorde a los tiempos corren con ventaja.

El tipo de liderazgo suele definir la voluntad de una empresa de asumir riesgos y la actitud que toma ante el fracaso, sin contar que los atributos específicos de los propios líderes sin duda influyen en la capacidad de innovación. Por ejemplo, está demostrado que las empresas cuyos líderes exhiben al menos tres rasgos de diversidad inherente (características con las que se nace) y tres rasgos de diversidad adquirida (los que se desarrollan con la experiencia, tales como

formación académica y zonas geográficas donde una persona ha trabajado) tienden a superar a las demás en innovación y desempeño⁵⁹.

La coyuntura económica mundial también desempeña un rol insoslayable. Los períodos de alta volatilidad a veces obligan a las empresas a intentar reducir el riesgo de sus inversiones o bien a inclinarse por posiciones más conservadoras. Y aun cuando no se vivan condiciones económicas particularmente frágiles, hay empresas que siempre optan por un escenario con menor incertidumbre. Por tal razón, el apetito de riesgo determina la voluntad de una compañía de generar impacto social. Pedersen, de Novozymes, cree que es útil recurrir a incubadoras como DIVA para «absorber parte del riesgo» en el caso de que una organización no pueda lanzar por sí sola una iniciativa atractiva, pero compleja⁶⁰. Un modelo como el de DIVA permite que la firma decida, en diferentes momentos del proceso de innovación, si continuar o no invirtiendo en el proyecto, mediante una reevaluación periódica de la asignación de recursos adicionales. En otro orden, un óptimo aprovechamiento del personal existente resultó decisivo para el Citi en los últimos cinco a siete años, dados los limitados recursos con que cuentan numerosas entidades financieras después de haber sido sacudidas por la crisis de 2008. Para lograr una mayor inclusión financiera, y a la vez generar impacto ambiental, el banco pidió a los empleados que consideraran las necesidades de los clientes desde otro ángulo, lo que derivó en un compromiso de prestar, invertir y facilitar 100 mil millones de dólares para financiar proyectos que promuevan un crecimiento sostenible⁶¹.

Asimismo, también están las características que, de por sí, suelen conducir a la innovación social, siendo una de las más importantes la prioridad dada por una

compañía al doble objetivo de retorno financiero y social de la inversión a largo plazo. Incluso dentro de una misma empresa, la ponderación de la mezcla de retorno varía en función de qué parte de la cartera se trate. Según describe Michael Fuerst, gerente senior de Estrategia e Innovación del área de Responsabilidad Corporativa de Novartis, las propuestas y el retorno esperado se ajustan dependiendo del lugar que ocupa la población meta en la pirámide de distribución de ingresos mundiales: «Tenemos un enfoque diversificado para intentar dar respuesta a las necesidades de los pacientes de diferentes segmentos socioeconómicos de forma que resulte viable desde el punto de vista comercial. Más allá de las fórmulas ya consolidadas dirigidas a la población de altos ingresos, en el segmento medio-bajo disponemos de una variedad de programas para ampliar el acceso a la atención sanitaria, tales como precios diferenciados, contribución compartida con los gobiernos o sistemas de copago para ciertos tipos de pacientes. Específicamente, en los mercados de bajos ingresos ofrecemos modelos sociales de negocio que generan poca o ninguna ganancia, pero que cubren las necesidades de los pacientes subatendidos y refuerzan los frágiles sistemas sanitarios. En los mercados más pobres, mantenemos esos mismos objetivos, pero tratamos de concretarlos a través de acciones filantrópicas»⁶². Al igual que Novartis, algunas empresas eligen abarcar todo el espectro de propuestas con impacto social; otras, en cambio, optan por concentrarse en un segmento específico, tal como el que ofrece retornos competitivos junto con impacto social, aunque esto les impida encarar oportunidades de alto impacto con segmentos de clientes menos rentables.

Ciertas industrias naturalmente se prestan más que otras a promover la innovación social. Al analizar las compañías de la lista Fortune 500, el sector de Impacto Social de Deloitte halló que las empresas de servicios financieros tienden a concentrarse más en generar el mayor valor posible para los accionistas, mientras que las empresas de productos de consumo y de atención de la salud suelen priorizar las propuestas con impacto social por ser fundamentales para el posicionamiento de su marca y su estrategia de crecimiento. Los tipos específicos de propuestas también varían según la industria.

En todas las industrias, las compañías tienden a anteponer la sostenibilidad ambiental a otros objetivos; en tanto, según se desprende de nuestras entrevistas, solo las empresas de servicios financieros y de atención a la salud con una amplia presencia geográfica suelen favorecer los proyectos donde se brinda un servicio a la comunidad.

El tipo de destinatario de los servicios también influye en las opciones de una compañía. Es común que los negocios orientados a los consumidores (business to consumer, BTC) estén sometidos a una mayor presión para ser socialmente responsables que los negocios que se hacen entre empresas (business to business, BTB), ya que las consideraciones socioambientales influyen cada vez más en las decisiones de compra de los consumidores. No obstante, algunas empresas, tales como Firmenich, aseguraron que su colaboración con miras a lograr cambios socioambientales ha fortalecido su relación no solo con los compradores sino también con los integrantes de su cadena de valor, lo que a su vez ha derivado en nuevos negocios⁶³.

Al decidir si una compañía está correctamente posicionada para adoptar una estrategia que genere crecimiento e impacto, deberán tenerse en cuenta las siguientes condiciones:

¿La iniciativa está alineada con la cultura y los valores de la organización y de los grupos de interés?

Previo a lanzar una nueva iniciativa, es importante que los integrantes de la empresa y los colegas de confianza por externos participen en debates dirigidos a refinar el concepto, identificar posibles problemas y sugerir recomendaciones. En los últimos años, las compañías que se apresuraron demasiado a lanzar una propuesta al mercado —convirtiendo algún nuevo programa interno en una campaña pública centrada en una problemática específica— se encontraron con una respuesta negativa tanto por parte de los empleados como del público en general cuando la iniciativa no guardaba coherencia con los valores de la organización o era contraria a sus prácticas habituales.

¿El equipo encargado del proceso de innovación social tiene una visión realista y sincera de los puntos fuertes y los puntos débiles de la compañía, así como de las áreas que requieren un soporte externo?

Al poner en práctica una estrategia nueva, a veces se presentan algunas limitaciones que obligan a que una empresa tenga que elegir entre adaptarse para poder continuar o abandonar el proyecto prematuramente. Incorporar ese aprendizaje y aceptar los fracasos ocasionales es una tarea que requiere de cierta dosis de humildad. Cuando MASISA se comprometió a desarrollar modelos inclusivos de negocio, impulsó más de diez proyectos piloto en las operaciones de América Latina, casi todos destinados a ayudar a los carpinteros locales. Algunos de esos modelos debieron suspenderse, ya sea porque involucraban empresas de pequeña escala o porque no estaban vinculados con la actividad de MASISA. Ese proceso de selección demandó tiempo y esfuerzo, sin mencionar que también dejó una amarga sensación de fracaso entre quienes habían apoyado los modelos eliminados. Pero, por otro lado, la experiencia llevó a que MASISA decidiera crear una red de al menos 100.000

carpinteros de aquí a 2025. Aunque MASISA está muy familiarizada con dicho segmento de clientes después de tantos años de trabajo conjunto, generar un impacto positivo en ese grupo de emprendedores y medir los resultados ha representado todo un desafío⁶⁴.

¿La compañía está lista para abandonar un enfoque basado únicamente en la funcionalidad de sus propuestas con el fin de pasar a otro más interesado en evaluar el impacto que dichas propuestas generan?

El aporte de los clientes se vuelve decisivo cuando son precisamente ellos quienes tienen la llave para utilizar un producto o un servicio de manera que produzca determinados resultados en la sociedad, tales como hábitos más saludables de consumo o un mayor nivel de alfabetización. Según Dsh Dshpande, asiduo emprendedor en el área tecnológica: «En el caso de los proyectos tecnológicos, impacto es igual a innovación más relevancia; sin embargo, cuando se trata de proyectos de innovación social el orden es el contrario: impacto es igual a relevancia más innovación»⁶⁵.

¿La compañía está preparada para invertir el tiempo y los recursos adicionales que se necesitan para adquirir nuevos clientes y generar impacto?

Las oportunidades de generar un impacto socioambiental significativo, así como un desarrollo del mercado, a menudo tienen que ver con educar a los consumidores y fortalecer los lazos con comunidades difíciles de alcanzar. Por ejemplo, cuando Schneider Electric realiza inversiones de capital minoritario en empresas y startups enfocadas en el área social, lo hace por un plazo de entre cinco y siete años (mayor que el de las tradicionales inversiones de capital de riesgo), lo que confirma que se requiere más tiempo para lanzar al mercado soluciones que produzcan un impacto y medir las mejoras sociales con ellas relacionadas⁶⁶.

Elegir la estrategia más conveniente

Las empresas que representan cada una de las cinco estrategias no emprendieron estas sendas como el paso siguiente e inevitable de su operatoria actual. Algunas optaron por cambios más radicales que otras, pero cada caso exigió sopesar las ventajas y desventajas de cada rumbo a tomar. Cada firma evaluó estas variables y anticipó que estuvieran dadas las ventajas suficientes antes de proceder con cada enfoque.

Si bien las capacidades de una empresa a lo largo de las cinco fases del proceso de innovación hacen que algunas estrategias sean más factibles que otras, hay otros factores que determinan sus elecciones. El perseguir lo meramente posible, en particular en el caso de las firmas más versátiles y con más recursos, probablemente pecaría de falta de foco e implicaría impulsar a la compañía hacia rumbos de valor dudoso.

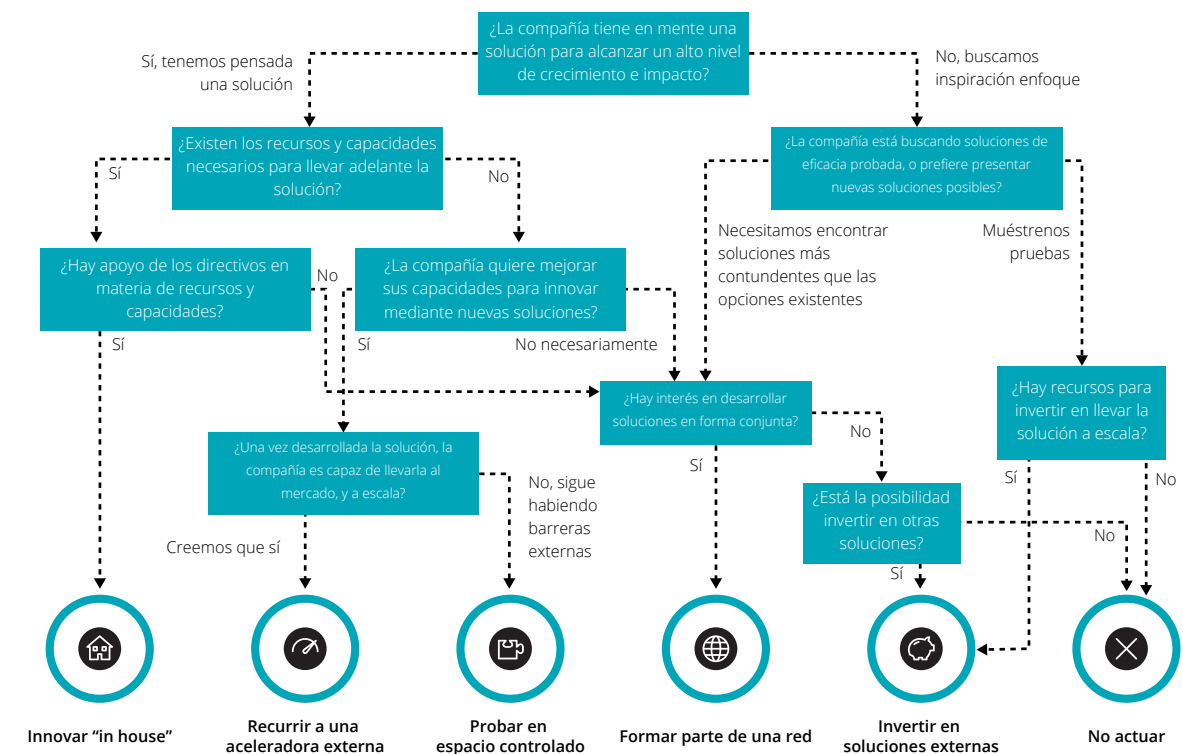
Muchas de las compañías innovadoras que atraen a los profesionales de talento y parecerían perfectas para dar forma a soluciones in house optan por formar parte de una red, originando soluciones novedosas que internamente no surgirían, o deciden contratar a una consultora o aceleradora para poner a prueba y refinar un producto antes de lanzarlo al mercado. Las motivaciones y los roles a los que aspira una empresa en el proceso de innovación son integrales a esta elección. Las condiciones internas, sin

mencionar el desempeño de la competencia y de otros integrantes del paisaje externo, también entran en juego, y pueden influir en la medida en que una firma vive las presiones del lado de la demanda y del lado de la oferta descritas al inicio de este informe.

Para demostrar cómo una compañía puede despejar los muchos interrogantes que pueden ayudar a determinar su estrategia más conveniente, el flujograma de la Figura 4 muestra las decisiones más comunes que toma una empresa a la hora de elegir una estrategia. En él está implícita la evaluación de las condiciones que, según los aportes que recibimos a lo largo de nuestra investigación primaria, representan los criterios definitorios que condicionan la elección de una estrategia en particular.

Desde luego, deben tomarse en cuenta otros factores además de las preguntas de este flujograma. La empresa deberá hacer sus propios cálculos a la hora de decidir las estrategias que definirán su futuro, y hay muchas diferencias, de compañía a compañía, en cuanto a cómo se elige un destino y se llega a él. Entre las consideraciones de este informe y las que priorice cada firma según sus objetivos, se podrá elegir la estrategia, o la combinación de estrategias, que además de una rentabilidad financiera, permitirán generar un impacto social sin precedentes.

Figura 4: Determinar la estrategia más conveniente para la organización



Conclusión

En la actualidad, y debido a una compleja serie de razones —muchas de las cuales se han abordado en el presente informe—, la mayoría de las empresas sin distinción de tamaño han comenzado a integrar a su actividad principal las soluciones de negocio con impacto social. El modelo business as usual ya no alcanza a satisfacer las demandas de los consumidores ni las cambiantes preferencias de un grupo cada vez más amplio de stakeholders. Sin embargo, gracias a la implantación de nuevas tecnologías, modalidades de financiación y estructuras jurídicas, las compañías cuentan con una oportunidad sin precedentes para dar respuesta a los principales desafíos de la sociedad. Si bien el camino no es sencillo, las enormes y potenciales recompensas, la escasa competencia existente y el elevado coste de la inacción hacen que apostar a la innovación social se vea como una oportunidad prometedora para muchas empresas. Las organizaciones que eligen el enfoque más adecuado a su perfil no solo generan un crecimiento del negocio, sino que, al mismo tiempo, realizan una contribución significativa a la sociedad, logrando atraer hacia sí a los individuos más talentosos.

Este informe ha presentado cinco estrategias que las compañías pueden aplicar para lanzar al mercado soluciones innovadoras y rentables que produzcan

un impacto social. También ha identificado de qué forma una empresa puede elegir la estrategia (o la combinación de estrategias) que más le conviene, así como algunas condiciones claves para tomar una decisión efectiva. Las numerosas compañías incluidas en el presente documento son un testimonio del alto nivel de creatividad y progreso que está en marcha justo en el punto de intersección entre el sector empresarial, la sostenibilidad y el impacto social; además, reflejan que esa intersección constituye una oportunidad inigualable para el mundo de los negocios.

Imaginemos los efectos derivados de las soluciones financieramente sostenibles que se exploran hoy día y los cambios que varias de esas innovaciones podrían producir en el mundo. La utilización de energía renovable se está convirtiendo en la norma en cada vez más regiones del planeta, incluidas las áreas que más dependen del petróleo actualmente. Se pone freno a la escasez de agua gracias a un consumo más eficiente y a avances en los procesos de purificación y reutilización de este recurso. Los pobres del mundo logran disponer de servicios básicos de salud y saneamiento, lo que salva millones de vidas humanas. La clase media emergente accede a más servicios financieros y a buenas oportunidades de empleo, lo que a su vez impulsa la próxima ola de soluciones novedosas. Tal como se señaló en el Prefacio de este

informe, creemos que la comunidad empresarial, en colaboración con los gobiernos, el sector social y los ciudadanos, cumple un papel decisivo a la hora de diseñar y llevar a escala soluciones que impulsen una mayor sostenibilidad a largo plazo, un exitoso crecimiento financiero y un impacto social. Con este trabajo, hemos ilustrado diferentes formas de salir del paraguas del business as usual para, en cambio, buscar estrategias novedosas que sean capaces de reforzar la licencia para innovar de las empresas, lo que hará que el sector empresarial desempeñe un papel transformador en la sociedad, para beneficio de todos los involucrados. En estos tiempos fascinantes, y con tantas dinámicas en juego, esperamos seguir contando con cada vez más compañías líderes que cimienten el camino para alcanzar la Visión 2050. El resultado: que de aquí a mediados de siglo, 9000 millones de personas disfruten de un nivel de vida aceptable y acorde con los límites del planeta.

Contacto

W. Robert de Jongh

Deloitte LLP
rdejongh@deloitte.com

Megan Schumann

Deloitte LLP
meschumann@deloitte.com

Alina Staskevicius Capanyola

Deloitte LLP
astaskevicius@deloitte.com

Filippo Veglio

WBCSD
veglio@wbcsd.org

Kitrhona Cerri

WBCSD
cerri@wbcsd.org

Agradecimientos

Entrevistados

BASF	Andreas Bluethner
CEMEX	Martha Herrera & Mario Gonzalez
Citi	Graham Macmillan ahora Fundacion Ford
DIVA	Stefan Maard
DSM	Pieter Wolters
Firmenich	Bérangère Magarinos-Ruchat
Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo	Elizabeth Boggs Davidsen
Masisa	Francisca Tondreau
Novartis	Michael Fuerst
Novozymes	Claus Stig Pedersen
Pearson	Amanda Gardiner
PepsiCo	Dan Bena
Philips	Maarten van Herpen
Santander Group	Etienne Butruille
Schneider Electric	Thomas André
Toilet Board Coalition	Cheryl Hicks
Tata	Shankar Venkateswaran

Diseñadores

Karen Ambari, Ashwin Ganapathi y Nancy Holtz

Queremos expresar nuestra sincera gratitud a los colegas del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) y al equipo de Impacto Social de Deloitte por su apoyo y sus aportes durante la elaboración de este informe. Agradecemos especialmente a

Deepa Purushothaman, Eric Dugelay, John Mennel, Larry Keeley, Nate Wong, Stasha Santifort, Tony Siesfeld, Will Sarni de Deloitte y Davide Fiedler de GIZ.

Notas al final del texto

- «The Novozymes Report 2010», 2010, <http://www.novozymes.com/en/investor/financial-reports/Documents/The%20Novozymes%20Report%202010.pdf>.
- Stefan Maard, entrevista con los autores, 24 de noviembre de 2015. »
- Análisis de Deloitte. «The Deloitte Consumer Review: Africa: A 21st Century View», 2014, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ng/Documents/consumer-business/the-deloitte-consumer-review-africa-a-21st-century-view.pdf>.
- Entrevista con Maard.
- John Mennel y Nate Wong, «Driving corporate growth through social impact», Deloitte, 2015, pág. 3, www2.deloitte.com/us/corporate-archetypes.html.
- Entrevista con Maard.
- Steve Denning, «Peggy Noonan On Steve Jobs And Why Big Companies Die», Forbes, 19 de noviembre de 2011, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/11/19/peggy-noonan-on-steve-jobs-and-why-big-companies-die/>.
- David Rohde, «The Swelling Middle», Davos 2012, Reuters, 2012, <http://www.reuters.com/middle-class-infographic>.
- Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), «Exploring inclusive business solutions in emerging markets: Global Consumption Database launched by the World Bank Group», 12 de mayo de 2014, <http://www.inclusive-business.org/2014/05/ifc-global-consumption-data.html>.
- Ben Perkins y Celine Fenech, «The Deloitte Consumer Review: The growing power of consumers», 2014, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/consumer-review-8-the-growing-power-of-consumers.pdf>.
- Hans Taparria y Pamela Koch, «A Seismic Shift in How People Eat», New York Times, 6 de noviembre de 2015, http://mobile.nytimes.com/2015/11/08/opinion/a-seismic-shift-in-how-people-eat.html?smid=tw-nytopinion&smtyp=cur&_r=1&referrer=https://t.co/Rb5av1GDsD.
- «The Deloitte Millennial Survey – Executive Summary», Deloitte, 2015, <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>.
- Fundación US SIF, «Report on US Sustainable, Responsible and Impact Investing Trends», pág. 15, 2015, http://www.ussif.org/files/publications/sif_trends_14.f.es.pdf.
- Green America, «Shareholder Activism», <http://www.greenamerica.org/socialinvesting/shareholderaction/whattoknow.cfm>.
- <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41104>.
- Edelman, «2015 Edelman Trust Barometer: Executive Summary», 2015, <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2015-edelman-trust-barometer/trust-and-innovation-edelman-trust-barometer/executive-summary/>.
- Patrick Kulp, «People lash out at FIFA sponsors for worker deaths during stadium construction», Mashable, 27 de mayo de 2015, http://mashable.com/2015/05/27/skewer-world-cup-sponsors/#Ni_W84feVSqk.
- Daniel Runde, «M-Pesa And The Rise Of The Global Mobile Money Market», Forbes, 12 de agosto de 2015, <http://www.forbes.com/sites/danielrunde/2015/08/12/m-pesa-and-the-rise-of-the-global-mobile-money-market/>.
- FabWiki, «Portal:Labs», <http://wiki.fablab.is/wiki/Portal:Labs>.
- Volans, Global Corporate Venturing, Fundación MacArthur, The Social Investment Business. «Investing in Breakthrough Corporate Venture Capital», 2014, pág. 10, <http://www.breakthroughcapitalism.com/files/volans-investing-breakthrough-report.pdf>.
- Yasemin Saltuk, Ali El Idrissi, Amit Bouri, Abhilash Mudaliar y Hannah Schiff, «Eyes on the Horizon: The Impact Investor Survey», J.P. Morgan, mayo de 2015, <http://www.thegiin.org/assets/documents/pub/2015.04%20Eyes%20on%20the%20Horizon.pdf>.
- BCorporation, «Corporation Legal Roadmap», <https://www.bcorporation.net/become-a-b-corp/how-to-become-a-b-corp/legal-roadmap/corporation-legal-roadmap>.
- Oliver Joy, «Ninety percent of Europeans want 2030 renewable energy target, EC poll shows», blog de la Asociación Europea de Energía Eólica (EWEA), 6 de marzo de 2014, <http://www.ewea.org/blog/2014/03/ninety-percent-europeans-want-2030-renewable-energy-target-ec-poll-shows/>.
- Debi Goenka, «Take it from us in India: the world needs renewables, not more Australian exported coal», The Guardian, 21 de octubre de 2014, <http://www.theguardian.com/commentisfree/2014/oct/22/take-it-from-us-in-india-the-world-needs-renewables-not-more-australian-exported-coal>.
- Administración de Información Energética de EE. UU. (EIA), «China: International Energy Data and Analysis», 14 de mayo de 2015, <http://199.36.140.204/beta/international/analysis.cfm?iso=CHN>.
- Amanda Gardiner, entrevista con los autores, 5 de octubre de 2015.
- Anna Muoio y Noah Flower, «The Rockefeller Foundation: A long term bet on scientific breakthrough», extraído de «ENGAGE: How Funders Can Support and Leverage Networks for
- Social Impact», 2015, <http://engage.rockefellerfoundation.org/story-sketch/rice-biotechnology-research-network/>.
- Markus Strangmueller, entrevista con los autores, 28 de octubre de 2015.
- Kurt Dassel, Nate Wong y Joy Li, «The Humanitarian R&D Imperative», Cumbre Humanitaria Mundial, marzo de 2015, <https://www.worldhumanitariansummit.org/node/490549>.
- Volans, Global Corporate Venturing, Fundación MacArthur, The Social Investment Business. «Investing in Breakthrough Corporate Venture Capital», 2014, pág. 10, <http://www.breakthroughcapitalism.com/files/volans-investing-breakthrough-report.pdf>.

32. *Ibíd.*
33. JPMorgan Chase & Co., «Generating Positive Impact Alongside Financial Return», 2015, <http://www.jpmorganchase.com/corporate/Corporate-Responsibility/social-finance.htm>.
34. Pieter Wolters, entrevista con los autores, 2 de octubre de 2015.
35. *Ibíd.*
36. *Ibíd.*
37. *Ibíd.*
38. *Ibíd.*
39. Entrevista con Magarinos-Ruchat.
40. Sitio web de la «Coalición por el acceso a un baño digno», <http://www.toiletboard.org/>.
41. *Ibíd.*
42. Etienne Butruille, entrevista con los autores, 16 de octubre de 2015.
43. Foro Mundial para la Naturaleza (WWF), «REPORT: Profitability and Sustainability in Palm Oil Production», 2 de mayo de 2012, <http://wwf.panda.org/?204548/Profitability-and-Sustainability-in-Palm-Oil-Production/>.
44. Cheryl Hicks, entrevista con los autores, 13 de noviembre de 2015.
45. Martha Herrera, entrevista con los autores, 26 de octubre de 2015.
46. Monitor Deloitte. «Accelerating Impact: Exploring Best Practices, Challenges, and Innovations in Impact Enterprise Acceleration», Fundación Rockefeller, febrero de 2015, <https://assets.rockefellerfoundation.org/app/uploads/20150201214323/Accelerating-Impact.pdf>.
47. Entrevista con Wolters.
48. Claus Stig Pedersen, entrevista con los autores, 28 de octubre de 2015.
49. Sitio web de IDEO, 2015, <https://www.ideo.com/about/>.
50. MaRS, «What is MaRS EXCITE?», 2015, <https://www.marsdd.com/systems-change/mars-excite/>.
51. Rosabeth Moss Kaner, Rakesh Khurana, Rajiv Lal y Eric Baldwin, «PepsiCo, Performance with Purpose, Achieving the Right Global Balance», caso de estudio de la Escuela de Negocios de Harvard, octubre de 2011 (Modificado en enero de 2012), <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41104>.
52. Mark Anthony Brown, «What Comes Out in the Wash», <http://www.nytimes.com/2015/11/29/opinion/sunday/what-comes-out-in-the-wash.html> 28 de noviembre de 2015.
53. Dan Bena, entrevista con los autores, 13 de octubre de 2015.
54. Jennifer Reingold, «PepsiCo's CEO was right. Now what?», Fortune, 5 de junio de 2015, <http://fortune.com/2015/06/05/pepsico-ceo-indra-nooyi/>.
55. Maarten Van Herpen, entrevista con los autores, 9 de octubre de 2015.
56. *Ibíd.*
57. *Ibíd.*
58. *Ibíd.*
59. Shankar Venkateswaran, entrevista con los autores, 14 de octubre de 2015.
60. Sylvia Ann Hewlett, Melinda Marshall y Laura Sherbin, «How Diversity Can Drive Innovation», Harvard Business Review, diciembre de 2013, <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>.
61. Entrevista con Pedersen.
62. Graham Macmillan, entrevista con los autores, 5 de noviembre de 2015.
63. Michael Fuerst, entrevista con los autores, 21 de octubre de 2015.
64. Bérange Magarinos-Ruchat, entrevista con los autores, 15 de octubre de 2015.
65. Francisca Tondreau, entrevista con los autores, 30 de octubre de 2015.
66. Katie Smith Milway y Jeff Bradach, «Q&A With Desh Deshpande», Stanford Social Innovation Review, 6 de noviembre de 2015, http://ssir.org/articles/entry/qa_with_desh_desphande.
67. Thomas Andre, entrevista con los autores, 12 de octubre de 2015.



Este informe se publica en nombre de Deloitte y del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD). Es el fruto de la colaboración entre los autores, representantes de diversas compañías y expertos en el área de la innovación social. Una amplia variedad de personas ha revisado los borradores, lo que garantiza que el presente documento representa en términos generales la perspectiva de los integrantes de ambas organizaciones. No obstante, esto de ninguna manera significa que las compañías miembros estén de acuerdo con todo el contenido aquí vertido.

Acerca del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) es una organización que, liderada por los más altos ejecutivos de unas 200 compañías con visión de futuro, se dedica a impulsar a la comunidad empresarial mundial a crear un porvenir sostenible para las empresas, la sociedad y el medio ambiente. Junto a sus miembros, el WBCSD, desde un liderazgo intelectual a la vez que activo, boga por generar soluciones constructivas y tomar medidas compartidas. Sacando provecho de sus sólidas relaciones con los stakeholders en su condición de representante líder del mundo empresarial, esta institución ayuda a impulsar el debate y la renovación de políticas a favor de soluciones basadas en el desarrollo sostenible.

El WBCSD brinda un foro para que sus empresas miembros (que representan a todos los sectores de la industria y a todos los continentes, y que suman un ingreso combinado de más de USD 7 billones) compartan las mejores prácticas en materia de desarrollo sostenible, y generen herramientas innovadoras para modificar el statu quo. El WBCSD también cuenta con una red de más de 65 organizaciones asociadas y consejos nacionales y regionales, la mayoría de los cuales tienen sede en países en desarrollo.

www.wbcd.org

Acerca de Deloitte

Deloitte hace referencia, individual o colectivamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), una sociedad de capitales privados constituida en el Reino Unido y limitada por garantía, así como a su red de firmas miembros, todas las cuales son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. Consulte el sitio web www.deloitte.com/about si desea acceder a una descripción detallada de la estructura jurídica de DTTL y de sus subsidiarias. Algunos servicios pueden no estar disponibles para los clientes debido a las normas contables vigentes en cada país.