

Alfred Vernis
alfred.vernis@esade.edu

INNOVACIÓN SOCIAL LOCAL A TRAVÉS DEL MERCADO
EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN
IBEROAMÉRICA¹

LOCAL SOCIAL INNOVATION THROUGH THE MARKET IN CIVIL
SOCIETY ORGANIZATION IN LATINAMERICA

Alfred Vernis es Doctor en Gestión Pública y No Lucrativa por la Robert F. Wagner School of Public Service (New York University) y Licenciado en Ciencias Empresariales por la Universitat Politècnica de Catalunya. Actualmente, es profesor titular del Departamento de Política de Empresa y de los institutos de Innovación Social y Gobernanza y Dirección Pública de ESADE-Universidad Ramon Llull. Codirige los cursos para directivos/vas de organizaciones de la sociedad civil Función Gerencial en las Organizaciones No Gubernamentales y Liderazgo e Innovación Social, con la colaboración de la Fundación "la Caixa". Dirige también en ESADE la investigación iberoamericana, liderada por Harvard Business School, que cuenta con la participación de nueve universidades iberoamericanas, *Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)*.

Ha publicado distintos artículos y libros sobre la gestión en el Tercer Sector y sobre las colaboraciones público-privadas. Es coautor de *La gestión de las organizaciones no lucrativas* (Ed. Deusto, 1998); *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas* (Ed. Granica, 2004); *Nonprofit Organizations: Challenges and Collaboration* (Palgrave, 2006), y *Effective Management of Social Enterprises* (Harvard University, 2006).

¹ Para la realización de este artículo han sido muy útiles los comentarios de los organizadores y participantes de la XIV Jornada Argentina del Sector Social: "¿Hacia dónde innovamos? Las organizaciones sociales y el desafío de no quedarse atrás," organizada por la Fundación Compromiso en Buenos Aires, 28-29 de agosto de 2008.

RESUMEN

El artículo empieza introduciendo el ejemplo de tres organizaciones no lucrativas que están innovando socialmente a escala global. Esos ejemplos sirven para introducir el concepto de innovación social, y se comparan tres definiciones del mismo. Una vez se ha establecido qué es la innovación social, se señalan algunos de los factores claves en la innovación en el Tercer Sector. La parte central del trabajo se basa en un estudio de 18 organizaciones sociales innovadoras que trabajan en el mercado con sectores de bajos ingresos en Iberoamérica. El artículo termina tratando de ofrecer unas primeras ideas sobre la innovación social local y revisitando la definición de innovación local.

ABSTRACT

This paper begins introducing three NGO's that are socially innovating in a global scale. These examples bring in the concept of social innovation and compare three definitions of itself. Once is established social innovation as a concept, some key factors are shown related to innovation in the Third Sector. The main section of this work is based on the study of 18 innovating social organizations that work in the market with low income sectors in latinamerica. The paper ends trying to offer a few ideas about local social innovation and reviewing "local innovation" definition.

PALABRAS CLAVE

Organizaciones no lucrativas, Tercer Sector, empresas sociales, trabajo en red.

KEY WORDS

NGO's; Third Sector; Social Companies; Networking.

SUMARIO

1. INTRODUCCIÓN
2. LA INNOVACIÓN SOCIAL Y LOS ENTREPRENEURSHIPS SOCIALES
3. EL TERCER SECTOR COMO FUENTE DE INNOVACIÓN
4. ESTUDIO DE DIECIOCHO ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS INNOVADORAS QUE TRABAJAN EN EL MERCADO CON SECTORES DE BAJOS INGRESOS EN IBEROAMÉRICA
5. A MODO DE CONCLUSIÓN, PARA SEGUIR PENSANDO

“Por encima de todo, innovación es trabajo más que genialidad. Requiere conocimiento. Muchas veces requiere ingenuidad. Y requiere focus. Hay personas que tienen más talento para innovar que otras, pero su talento reside en áreas bien definidas.”

Peter Drucker (2002)

1. INTRODUCCIÓN

Frente a los grandes retos que tienen las sociedades del siglo XXI, se está pidiendo a las organizaciones de la sociedad civil que innoven, que exploren nuevas aproximaciones a esos desafíos contemporáneos. Más concretamente, que busquen, por un lado, nuevas aproximaciones a los viejos problemas sociales que venimos arrastrando y, por otro, que investiguen y propongan respuestas sobre cómo atajar los nuevos retos sociales que tenemos por delante.

Precisamente esta ha sido una característica constante de las organizaciones de la sociedad civil desde su creación. Ahora bien, en este cambio de siglo, como ha sucedido en otras áreas de la sociedad, el desarrollo de las organizaciones no lucrativas se está acelerando. Tomemos, a modo de ejemplo, tres organizaciones a escala internacional que están revolucionando sus campos de actuación.

La primera historia es de una organización de derechos humanos, Witness, y es la que lleva más años operando. La idea toma forma en los años noventa, pero formalmente se inicia en el año 2001. Witness establece alianzas cada año con 12-15 organizaciones de derechos humanos y les proporciona formación y apoyo para que utilicen el vídeo como una herramienta central en sus campañas de derechos humanos. El objetivo es

“apoderar” a organizaciones de derechos humanos en países en los que se violan esos derechos para crear visibilidad e impacto. Su lema “*See it, film it and change it*” (“Míralo, fílmalo y cámbialo”) es suficientemente expresivo. En paralelo, la organización ha creado *The Hub*, una web que se ha convertido en un canal global sobre los derechos humanos, donde cualquiera puede ver y compartir información, y conectarse con otras personas. Es un instrumento que está demostrando su poder para generar cambios en distintos países en relación con el respeto a los derechos humanos. Ha ayudado, por ejemplo, a actuar en favor de las personas desplazadas en Birmania, o a movilizar a políticos en México para actuar ante el feminicidio en Ciudad Juárez y Chihuahua, o a prestar ayuda a las personas que han sobrevivido a las explosiones de minas en Senegal.

La historia de Kiva es más reciente. Nació en el año 2005 con una idea muy sencilla: prestar dinero a emprendedores con bajos ingresos de todo el mundo a través de Internet. La organización ha construido una red de colaboradores en todo el mundo, muchos de los cuales son organizaciones de microfinanzas. Estas organizaciones explican la historia del emprendedor/a y la cuelgan junto con una foto en la web de Kiva. Los ciudadanos/as que facilitan el dinero eligen a través de la web el emprendedor al que quieren prestar dinero y pagan vía PayPal o con una tarjeta de crédito. Kiva pasa el dinero a las organizaciones colaboradoras sobre el terreno y estas se lo hacen llegar al emprendedor/a. Después del tiempo establecido, el emprendedor devuelve el dinero y este vuelve a manos de la persona que lo prestó. En cuatro años, 270.000 personas han prestado dinero, a través de Kiva, a más de 40.000 personas en 40 países en vías de desarrollo, alcanzando un total de 27 millones de dólares (un préstamo promedio de 25 dólares).

La organización más joven de las tres es Avaaz, que nació en 2006. Se define como “un nuevo movimiento global por Internet con una simple misión democrática: cerrar la brecha entre el mundo que tenemos y el mundo que la mayoría de la gente desea”. La palabra *avaaz* significa “voz” en diversos idiomas, entre ellos el hindi, el urdu y el persa. La organización, que en tres años ha conseguido movilizar a más de 3,2 millones de personas en todo el mundo, trabaja a través de la tecnología e Internet para movilizar a ciudadanos en todo el mundo en campañas de protección del medio ambiente, el respeto de los derechos humanos, iniciativas para acabar con la pobreza, etc. El surgimiento de este movimiento global, que cuenta con más miembros que muchas de las organizaciones que tienen más años de existencia, está cambiando la política internacional, desde Australia hasta Estados Unidos. Lleva a cabo campañas imaginativas y rompedoras, que unen a personas de distintos países, edades e ideologías con ganas de cambiar el *statu quo*.

Estas tres organizaciones son claros ejemplos a escala internacional de que el Tercer Sector necesita innovar y sabe cómo hacerlo. Aunque, desgraciadamente, a menudo ese tipo de innovaciones no son suficientemente conocidas por el propio sector en el

ámbito local.² Más allá de su juventud como organizaciones, los tres ejemplos tienen algunas características en común que nos será útil apuntar brevemente para volver luego sobre ellas cuando analicemos las organizaciones de nuestro estudio. En primer lugar, las tres implican activamente a las personas que son objeto de la transformación social que persiguen. Los protagonistas del cambio que proponen Witness, Kiva y Avaaz son las propias personas que sufren violaciones de sus derechos, los emprendedores que crean su negocio para salir de la pobreza y los ciudadanos del mundo que protestan ante situaciones que es necesario cambiar. Pero no es un apoderamiento sobre el papel, es real, y sin la implicación de los beneficiarios/usuarios no existirían las organizaciones. En segundo lugar, para poder trabajar con los implicados utilizan, de forma prioritaria y casi exclusiva, las nuevas tecnologías e Internet. Al utilizar Internet de forma intensiva están creando “verdaderas” redes sociales, si entendemos “sociales” en el sentido de capacidad de transformación social, y no exclusivamente como redes de interacción social. Además, fruto de la utilización de Internet, estas organizaciones de la sociedad civil han nacido “glocales” (Beck, 2000). Si bien es verdad que las tres organizaciones tienen su sede en Estados Unidos, donde se da la doble coincidencia de que las organizaciones no lucrativas tienen mucha capacidad institucional y las nuevas tecnologías están muy desarrolladas, están actuando desde sus inicios en muchos países del mundo. Y, al tiempo que han conseguido rápidamente tener escala global, están desarrollando las capacidades locales existentes o creando nuevas capacidades. En penúltimo lugar, también seguramente por el hecho de utilizar Internet de forma intensiva, son organizaciones muy transparentes. Todo lo que hacen está expuesto inmediatamente a muchas miradas en todo el mundo. Nacen, pues, transparentes, y rinden cuentas a los distintos grupos implicados en ellas (Kearns, 1996; Vernis [et al.], 2004). Por último, son organizaciones que trabajan de forma muy focalizada, como explicitaba Drucker (2002) en la cita inicial de este artículo. Su idea de transformación social se centra en un campo muy concreto de actuación. Para Witness, en la denuncia de las violaciones de los derechos humanos y la consecución de un cambio en las políticas públicas y las leyes que protejan realmente a los derechos de los más débiles. Para Kiva, en un tipo muy específico de microfinanza donde quien presta es un individuo particular y el que recibe el préstamo es un emprendedor social individual. Y, para Avaaz, en un activismo planetario buscando la originalidad, la urgencia y el impacto concreto.

Es importante insistir en que esas características, consideradas de forma aislada, no tienen nada de novedoso,³ pero la combinación creativa que hacen de ella Witness,

² En dos cursos desarrollados en Barcelona y Madrid en octubre de 2009, con 50 directivos de ONG españolas cada uno, preguntamos a los asistentes si conocían dichas innovaciones, y menos del 5% las había oído nombrar.

³ Por ejemplo, la implicación activa de las personas en su propia transformación es uno de los principios centrales en los que se basa un movimiento juvenil como el escultismo fundado por B. Powell al inicio del siglo xx. Asimismo, la focalización es una premisa que encontramos en muchas organizaciones que trabajan para la inclusión social, emprenden con un grupo de personas determinado y en un territorio concreto. Y la utilización de las nuevas tecnologías e Internet no es algo novedoso, y no significa, además, que una innovación social deba basarse necesariamente en las nuevas tecnologías.

Kiva y Avaaz nos permite considerarlas organizaciones que están innovando socialmente. Porque, ¿cuáles son los campos de actuación de estas organizaciones? La defensa de los derechos humanos, la cooperación internacional y el activismo político y en defensa del medio ambiente. Tres áreas clásicas de actuación de las organizaciones del Tercer Sector a escala internacional e iberoamericana (Salamon y Anheier, 1997; Ruiz Olabuénaga, 2006). Y es que la mayoría de innovaciones que se dan en el campo social no son más que readaptaciones creativas de cosas que se venían haciendo (Rodríguez y Alvarado, 2008).

Una pregunta que surge inmediatamente al presentar estas tres organizaciones globales es si su forma de innovar sirve para todo tipo de organizaciones no lucrativas. El artículo tratará de explorar, a partir de los ejemplos utilizados en nuestra investigación, si puede hablarse de innovación social en general o hay que diferenciar entre la escala global y local.

2. LA INNOVACIÓN SOCIAL Y LOS *ENTREPRENEURSHIPS* SOCIALES

Es verdad que siempre hemos entendido que innovar “es cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades”.⁴ No es una definición que entrañe muchas dificultades. Ahora bien, cuando le ponemos delante la palabra *social*, aunque no es algo nuevo, cuesta encontrar una definición operativa para trabajar. Como punto de partida hemos tomado la que nos ofrece el Skoll Centre for Social Entrepreneurship en la Universidad de Oxford: “La innovación social son actividades y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y son predominantemente desarrollados y difundidos a través de organizaciones cuyo objetivo primordial es social” (Mulgan [et al.], 2006). Como enseguida veremos, esta definición no está muy alejada de la que proponía Schumpeter (1911) a propósito del *entrepreneurship*. Ahora bien, la definición que nos ofrecen desde el Reino Unido tiene la dificultad de que contiene la palabra *innovación* (y varias veces la palabra *social*), aunque previamente en el texto los autores definen la innovación como “ideas que funcionan”. Así pues, hablaríamos de “nuevas actividades y servicios que funcionan.” Por tanto, esta primera aproximación nos ofrece cuatro ideas sobre la innovación social: 1) es algo nuevo/original; 2) es algo que busca la satisfacción de una necesidad social; 3) es algo que funciona, tiene un impacto, y 4) es algo que se hace desde una organización social. Seguramente, el principal problema de esta aproximación es que acota la innovación a lo que se hace en “organizaciones cuyo objetivo primordial es social” (públicas y no lucrativas). Nuestra posición de partida es que la innovación social se puede dar en cualquier organización (Mendoza y Vernis, 2008).

⁴ *Diccionario de la Lengua Española* - Vigésima segunda edición. Real Academia Española (octubre de 2002).

La escuela de negocios Stanford lanzó en el año 2003 la revista *Stanford Social Innovation Review*,⁵ donde definieron la innovación social como el “proceso de invención, generación de apoyo e implementación de soluciones originales a necesidades y problemas sociales.” Posteriormente, para ser más precisos, redefinieron la innovación social como “una solución original a un problema social que es más eficaz, eficiente y sostenible que las soluciones existentes y para el que la creación de valor va a la sociedad como un todo, más que a individuos particulares” (Phills, Deiglmeier y Miller, 2008). La definición de Stanford coincide en sus dos primeros puntos con la de Skoll, pero va un poco más allá y habla de solución original “más eficaz, eficiente y sostenible que las que existen.”

La CEPAL realizó también una primera aproximación al concepto de innovación social (Astorga, 2004; CEPAL, 2008): “La innovación es como la chispa creativa y original de una persona, grupo o entidad promotora, que se manifiesta en un hecho novedoso y transformador que desata progreso y permite utilizar mejor los recursos existentes.” En la presentación de los elementos de esta definición, la CEPAL introduce uno muy interesante: “emerge de los propios interesados”.

Tabla 1: Tres aproximaciones a la innovación social

Skoll Center (Reino Unido)	Stanford (EE. UU.)	CEPAL (América Latina)
Es algo nuevo/original	Es una solución original	Original
Es algo que busca la satisfacción de una necesidad social	La creación de valor va a la sociedad	Social, beneficia a un grupo significativo de personas
Es algo que funciona, tiene un impacto	Es más eficaz que las soluciones existentes	Consolidada, ha superado la fase de experimentación y añade el concepto de innovación transformadora (impacto)
Es algo que se hace desde una organización social	(No se especifica)	Principalmente las organizaciones de la comunidad, las no gubernamentales y las públicas
(No se especifica)	Es más eficiente que las soluciones existentes	(No se especifica)
(No se especifica)	Es más sostenible que las soluciones existentes	(No se especifica)
(No se especifica)	(No se especifica)	Genuina, emerge de los propios interesados y sus entidades de apoyo

Fuente: Elaboración propia a partir de Mulgan [et al.] (2006); Phills [et al.] (2008) y CEPAL (2008)

De las tres aproximaciones, la definición de Stanford no circunscribe la capacidad de innovar socialmente solo a las organizaciones no lucrativas, sino que la deja abierta a

⁵ Concretamente, desde su Center for Social Innovation, que se ha convertido en un referente para el sector no lucrativo norteamericano, sustituyendo a las universidades pioneras en este campo, las universidades de Yale y la New School of Social Research.

cualquier tipo de organización pública o privada, con o sin ánimo de lucro. Peter Drucker (2000), al que hemos citado al principio de este artículo, sostenía en uno de sus últimos escritos que “la innovación es una función específica de emprender” y esta puede darse en “una empresa o en una organización al servicio del público.” Recurrir a Drucker es útil por dos razones: primero, porque nos ayuda a aclarar la confusión que existe en alguna literatura reciente sobre *entrepreneurships* sociales, donde estos se igualan a innovación social. Toda la innovación social que se da en el Tercer Sector puede ser denominada, aunque tampoco sea muy exacto, *entrepreneurship* social,⁶ pero no toda la innovación social se da en el sector de las organizaciones no lucrativas. Y, segundo, Drucker nos explica que los emprendedores son, entre otras cosas, innovadores. Como es bien sabido, la idea de emprender es central en el concepto de innovación (Schumpeter 1934): “El *entrepreneurship* puede ser definido como una nueva combinación de los elementos existentes en la economía.”⁷

En definitiva, ambos conceptos, *entrepreneurship* e innovación, tienen una sólida literatura académica detrás. Y, por suerte, la literatura ya ha dejado atrás la visión tradicional de la innovación, donde esta era vista como el resultado de “genios” o “mentes privilegiadas”. Y ha puesto el énfasis en que para la mayoría de innovadores, las innovaciones vienen como una respuesta automática: son parte de su sentido común y su necesidad de emprender (Mintzberg, 1989; Nonaka y Takeuchi, 1995; Vignolo, 1997).

Antes de testear la definición en una muestra de organizaciones no lucrativas, y profundizar sobre ella, trataremos de explorar qué sabemos en la actualidad sobre la innovación en las organizaciones del Tercer Sector.

3. EL TERCER SECTOR COMO FUENTE DE INNOVACIÓN

Lo que ocurre con la evolución de las organizaciones no lucrativas nos tiene que interesar a todos. Por ejemplo, los beneficios que obtiene la sociedad a partir de las actuaciones de las organizaciones de tiempo libre (escultismo, *esplai*, etc.) consiguiendo la creación de ciudadanos comprometidos entre los jóvenes, o de las actividades de las organizaciones de la tercera edad acompañando a las personas mayores solas y sin recursos, o el esfuerzo de las organizaciones de inmigrantes para lograr una verdadera integración de las personas provenientes de otros países, etc. son fundamentales para conseguir una sociedad cohesionada. Pensamos que la capacidad del Tercer Sector para realizar sus funciones en un mundo lleno de nuevos retos y oportunidades se está poniendo a prueba en estos inicios del siglo XXI.

⁶ V. por ejemplo, *La Vanguardia* 7/07/2009, donde V.Pou llamaba a Vicente Ferrer emprendedor social.

⁷ El profesor de Sociología de la Cornell University, Richard Swedberg (2009), realiza una explicación muy completa del modelo de *entrepreneurship* de Schumpeter (1934). Esta definición es una versión libre de Swedberg.

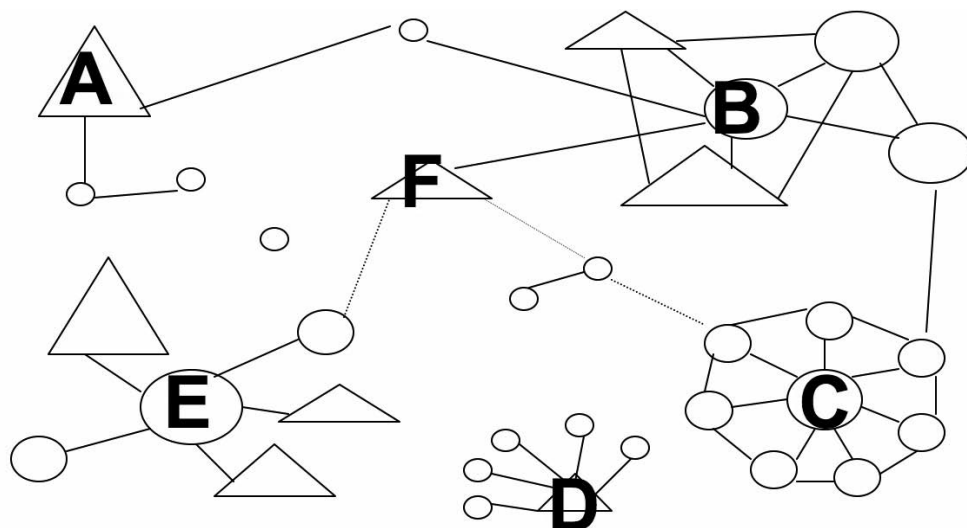
A finales del siglo xx se hizo especial hincapié en el crecimiento del Tercer Sector en todo el mundo, como se refleja en los estudios a escala internacional de McCarthy, Hodgkinson y Sumrawalla (1992) o Salamon y Anheier (1997), que tuvieron también reflejo en España (Rodríguez Cabrero et al, 2003; MTAS, 2003 o Ruiz Olabuenaga, 2006). Como muy bien señalaba para el caso español Rodríguez Cabrero: “La contención del Estado del bienestar, su restructuración en los últimos veinte años, ha permitido la expansión y renovación del Tercer Sector, sobre todo el de la acción social, ligado a la redefinición de las políticas sociales.” En el siglo xxi, el reto del Tercer Sector a escala mundial, incluido el ámbito español, es la innovación o, en otras palabras, “reinventar las aproximaciones a los viejos problemas sociales, y descubrir cómo abordar los nuevos retos sociales con actuaciones eficaces” (Vernis [et al.], 2004)

3.1. La nueva dimensión de los “retos públicos”

Esta necesidad de innovación del Tercer Sector pasa por entender que los retos que tienen las sociedades contemporáneas son “públicos”. Esto no quiere decir que son responsabilidad de las administraciones públicas, sino de todos los ciudadanos, y por tanto de todas las organizaciones que actúan en la sociedad. Esta necesidad de sacar lo público de la órbita del Estado y de las administraciones públicas es aun algo pendiente en nuestro país. En España, desgraciadamente, lo público se sigue confundiendo con que es responsabilidad de las administraciones. Pero ¿alguien piensa que los grandes retos que tiene nuestro país por delante los van a poder resolver el Estado y las administraciones públicas? Tomemos, por ejemplo, el reto del envejecimiento de la población española. Como todos sabemos, este reto tiene muchas derivadas, y se va ir acentuando a medida que pasen los años, siendo el momento de mayor dificultad entre el 2040-2060, cuando la generación del *baby boom* llegue a la tercera o cuarta edad (más de 80 años). La que se bautizó como “cuarta pata del modelo de bienestar”, la atención a las personas dependientes, es ahora fruto de un profundo debate. La duda es si se trata de un debate con la vista puesta a largo plazo. Porque la dependencia nos lleva a preguntarnos primero si existirán suficientes plazas de residencia, de centros de día, de pisos tutelados, de ayuda a domicilio, de plazas hospitalarias para enfermos terminales, etc. Segundo, si existirán suficientes personas preparadas para cuidar a todas estas personas dependientes, dónde vivirán estos cuidadores, qué salario tendrán, quién les pagará, etc. Tercero, qué tipo de ocio, tiempo libre, compañía, cultura, etc., tendremos si nuestras familias no son tan grandes como las actuales, y están dispersas por la geografía mundial. En definitiva, la atención a la dependencia de las personas mayores es un gran reto actual y futuro para nuestro país. Y en este debate existen ya muchos actores que están actuando, que van desde las administraciones públicas en sus diferentes ámbitos (europeo, estatal, autonómico, provincial, comarcal y municipal), hasta las empresas privadas (que tienen residencias, proveen ayuda a domicilio, realizan adaptación de viviendas para personas mayores, venden servicios de alarmas telefónicas, etc.), pasando por organizaciones no lucrativas (que se dedican al acompañamiento de personas mayores solas, les proveen de calor

humano, etc.). El reto de la atención a las personas mayores es un “reto público”, de todos los actores actuando de forma estratégica y coordinada. (Bresser-Pereira y Cunill, 1998; Bryson y Crosby, 1992)

Gráfico 1: La nueva dimensión de los “retos públicos”



Fuente: Elaboración propia, a partir de Bryson y Crosby (1992).

En la literatura encontramos ya esfuerzos para reivindicar el espacio común del ámbito público para organizaciones públicas y privadas (Bresser Pereira, 2004; Mendoza y Vernis, 2008). Tanto en Europa como en los EEUU se ha visto al Tercer Sector como un aliado en los retos que tiene el estado del bienestar (OECD, 2003).

En definitiva, el problema de las sociedades contemporáneas no es de actores o de recursos, sino que estamos atacando nuevos retos con modelos que ya no sirven. En el siglo XXI, hablar de innovación social significa dejar de cuestionarse cuál es el balance adecuado entre el sector público, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil. Y preguntarnos ¿cómo podemos conseguir que el sistema en su totalidad sea más que la suma de las partes? Siguiendo con nuestro ejemplo seguramente se entiende mejor la idea: innovar en atención a las personas mayores dependientes es dejar de pensar quién proveerá los servicios del llamado “continuum sociosanitario” a las personas mayores, y preguntarse, por ejemplo, qué tenemos que hacer para que las personas cuiden su salud y tener una vejez menos dependiente.

3.2 Algunos factores claves en la innovación del Tercer Sector

En primer lugar, para ser una organización innovadora en el campo social las entidades no lucrativas necesitan a **personas con capacidad de innovación**. M. Croizier (1987) hace ya algunos años hablaba de una revolución en la gestión moderna, y hacía también énfasis (como Drucker, 1990 o Handy, 2002) en que no hay organizaciones innovadoras sin personas que innoven. En la investigación que presentamos en el siguiente apartado, esta es una de las hipótesis de partida que queríamos corroborar, la importancia del espíritu emprendedor en las organizaciones de la sociedad civil. En consecuencia, innovación y *entrepreneurship* van ligados. Detrás de todos los procesos de innovación hay un claro espíritu emprendedor. Los líderes de las organizaciones no lucrativas manifiestan una disposición continua a probar nuevos enfoques (SEKN, 2006a).

En segundo lugar, como veíamos en los tres ejemplos de la introducción, no puede hablarse de innovación sin **una participación activa de los beneficiarios**, receptores y/o implicados de las actuaciones, lo cual es una constante en la mayoría de *entrepreneurships* sociales examinados en SEKN (2006a). Innovar socialmente con éxito requiere, generalmente, escuchar muy bien a los implicados y después implementar a través de las poblaciones beneficiarias. Porque no es necesario insistir en que una innovación, para ser efectiva, tiene que ser implementada con éxito, y que las estrategias de innovación requieren de la activa involucración de los beneficiarios, y entender cómo la proposición de valor de la organización se adapta, interrelaciona y/o influye con la de los beneficiarios. Es decir, tratan de potenciar la participación como forma de abordaje del entorno inmediato, para conjuntamente ser capaces de crear el máximo valor posible. (Hartigan y Elkington, 2008; OECD, 2007).

En tercer lugar, **la importancia de las redes y alianzas** para generar innovación social. Efectivamente, la colaboración interorganizacional se ha señalado también como una fuente clave de innovación en el Tercer Sector (Austin et al, 2005; OECD, 2003; CEPAL, 2008). Precisamente las redes y las colaboraciones entre las organizaciones han estado en el centro de la agenda de investigación de la red SEKN. El primer ciclo de trabajo colectivo (2001-2003) se centró en la temática de las alianzas intersectoriales y generó algunas pautas relevantes para la presente discusión. La predisposición y capacidad para establecer alianzas exitosas también emergió como un elemento clave en el segundo ciclo de investigación (2003-2005), que se focalizó en los factores claves de éxito de *entrepreneurships* sociales. Y en la última investigación de SEKN (2005-2009), en la que se apoya el siguiente capítulo, la colaboración y la confianza son dos aspectos centrales en la mayoría de iniciativas innovadoras que hemos estudiado.

En cuarto lugar, para innovar socialmente, **las organizaciones necesitan crear ecosistemas de apoyo**.⁸ Es normal que las organizaciones sociales que tratan de innovar no solo tengan que trabajar en red, sino que deben rodearse de toda una serie de organizaciones de apoyo. Exclusión, pobreza, marginación, son situaciones que, ni el mercado ni el sector público, históricamente, han conseguido solucionar. Por eso, las organizaciones sociales, para innovar, tratan de tejer una rica red de relaciones que les facilite introducir nuevas soluciones y perspectivas. Organizaciones de apoyo que pueden ir desde agencias gubernamentales, cámaras empresariales, sindicatos o cualquier otro grupo con capacidad reguladora en esa actividad. Las personas que están al frente de esas iniciativas son capaces de establecer relaciones con el máximo de organizaciones que conforman el ecosistema que les rodea y tratan que estas relaciones sean a largo plazo.

Por último, citar **el mercado como fuente de innovación para las organizaciones no lucrativas**. Se viene insistiendo en los últimos años en la capacidad que tienen las organizaciones no lucrativas para producir nuevos servicios que el mercado no sabe cómo producir (Kanter, 1999; OECD, 2003; OECD, 2007). Se sostiene que eso es posible, porque las organizaciones del Tercer Sector no están sujetas a las presiones a corto plazo, y pueden movilizar el talento para la innovación social. Las organizaciones no lucrativas —como enseguida veremos en los casos estudiados—, son capaces de ver cuándo la respuesta del mercado a las necesidades sociales es inadecuada, entonces reinterpretan conjuntamente con los beneficiarios estas necesidades, designan respuestas interesantes y son capaces de encontrar sistemas de financiación para asegurarse de que las necesidades son cubiertas (OECD, 2009).

En definitiva, en el Tercer Sector, como lugar con una larga tradición de innovación y experimentación social, se han identificado una serie de elementos que apoyan que sus organizaciones innoven: el liderazgo emprendedor, la participación de los beneficiarios, las redes, los ecosistemas de apoyo y el mercado. Algunos de estos elementos no están claramente reflejados en las definiciones de innovación social que hemos revisado.

⁸ Esta parte está basada en E. Reffico y A. Vernis (en prensa, 2009).

4. ESTUDIO DE DIECIOCHO ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS INNOVADORAS QUE TRABAJAN EN EL MERCADO CON SECTORES DE BAJOS INGRESOS EN IBEROAMÉRICA

Teniendo en cuenta los factores claves para la innovación que acabamos de describir en el apartado anterior, tratamos de comprobar si estos se daban en las organizaciones no lucrativas que estaban innovando en el mercado. Y, concretamente, en lo que se conoce como “negocios inclusivos”, que se han definido como iniciativas económicamente rentables y ambiental/socialmente responsables, que utilizan los mecanismos de mercado para mejorar la calidad de vida de personas en situación de pobreza o exclusión (AVINA, 2006, SEKN, 2006b).

La elección de iniciativas de mercado con los pobres vino dada por la publicación de los trabajos de Prahalad y Hart (2000), Prahalad y Hammond (2002) y Prahalad (2005) sobre “la fortuna en la base de la pirámide”, donde estos autores hablaban de las posibilidades que existían en iniciativas de mercado lucrativas que trabajaban con sectores de bajos ingresos generando valor social y económico, multiplicando el bienestar de estos sectores. El debate alrededor de estos temas impulsó la conexión entre temas que hasta entonces habían estado excesivamente separados: la lucha contra la pobreza y el desarrollo de las sociedades, por un lado, y el desempeño de la iniciativa privada, por el otro. A priori, el potencial de “democratizar la economía” y acercar el mercado a 6.000 millones de pobres en todo el mundo no puede negarse que es una fórmula que merece ser investigada por su potencial de transformación social.

Los trabajos de Prahalad (2005) y otros autores se centraron en las corporaciones multinacionales, ya que debido al capital financiero que estas tienen, sus canales de distribución globales, su capacidad para generar escala y afrontar la complejidad, son las más preparadas para comenzar a tener impacto en el tema de la pobreza global. Nuestro estudio tomó una ruta diferente: estudiar organizaciones no lucrativas que estaban innovando en el mercado con los pobres a escala local.

Las organizaciones seleccionadas fueron elegidas, entre otras razones, porque se consideran iniciativas sociales innovadoras en sus respectivos países. Por lo tanto, se distinguen de los tres ejemplos utilizados al inicio de este artículo por ser innovaciones sociales locales. El análisis comparativo se basa en el estudio de 18 iniciativas de negocios que realizaron organizaciones no lucrativas —asociaciones y fundaciones—, así como cooperativas iberoamericanas de una muestra colectiva de SEKN⁹ y un estudio llevado a cabo en España¹⁰. Entre los casos examinados, nos encontramos con cooperativas y organizaciones de la sociedad civil que realizaron actividades productivas de mercado muy

⁹ Estudio realizado por la red SEKN entre septiembre de 2005 y mayo de 2008.

¹⁰ Estudio realizado por el Instituto de Innovación Social de ESADE durante el primer semestre del año 2009.

diversas. La mayoría de las iniciativas estudiadas pertenecen a organizaciones ya establecidas y con cierta trayectoria. Se describen a continuación, brevemente, las experiencias que se han considerado en este artículo.

Iniciativas de las personas excluidas como productores y comercializadores:

Este primer grupo incluye nueve de los casos analizados, en los que personas de bajos ingresos se insertaron como productores: 1) la *Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira* (APAEB) estaba formada por productores de sisal de Bahía (Brasil), que se integraron para garantizar la comercialización y obtención de mejores ingresos a través de la industrialización de la fibra. 2) *Coopa-Roca. Cooperativa de Trabalho Artesanal e de Costura da Rocinha*, que articulaba, coordinaba y gestionaba el trabajo de mujeres que producían piezas artesanales para la confección de ropa, artículos de diseño y decoración en la *favela* de Rocinha, Río de Janeiro. 3) *Recolectores del Bío-Bío* agrupaba a recolectores de frutos silvestres de comunidades dispersas del sur chileno que pasaron a trabajar conjuntamente para cosechar y comercializar en mejores condiciones frutos silvestres, hierbas medicinales y vegetales deshidratados en plantas propias. 4) *Corporación Oro Verde* buscaba por medio de la extracción artesanal certificada del oro, que luego se procesaba y comercializaba, poder dar viabilidad comercial a las unidades familiares productivas afrocolombianas de la región colombiana del Chocó. 5) El *Centro Interregional de Artesanos del Perú (CIAP)*, creado y gestionado por artesanos de diversas zonas del país, que orientaron su producción hacia mercados internacionales del movimiento de *comercio justo* y que además desarrollaron otros *entrepreneurships* económicos. 6) La *Cooperativa L'Olivera*, que con un grupo de disminuidos psíquicos producía y comercializaba aceite de oliva y vinos de calidad desde Cataluña para toda España, y ya estaba exportando. 7) *Aprodisca*, una nueva empresa agroalimentaria, que nace de una entidad con más de 25 años de historia trabajando con personas con discapacidad intelectual que cultiva, elabora, transforma y comercializa productos y comida ecológica de producción propia desde la comarca de la Conca de Barberà (Cataluña). 8) La *Cooperativa La Fageda* que insertaba discapacitados mentales o con trastornos psíquicos de La Garrotxa —cerca de Barcelona—, a través de la elaboración y posterior comercialización de productos lácteos (yogures, cremas y flanes), y otros *entrepreneurships* productivos. 9) La *Fundación Sta. Teresa del Vendrell*, que realizaba actividades como jardinería y obras en diferentes pueblos de la comarca del Baix Penedès (Cataluña), actividades relacionadas con el medio ambiente, con la manipulación industrial y, recientemente, en el sector de la hostelería (operan dos bares, un restaurante y un parque de aventuras).

Iniciativas de SBI como recicladores urbanos: Un segundo grupo incluye a productores-trabajadores que se articularon en cooperativas, fundaciones y asociaciones de recicladores de residuos en zonas urbanas: 10) *Cooperativa El Ceibo*, de Buenos Aires, que estableció relaciones con residentes y encargados de edificios, les capacitó en la separación de residuos y, posteriormente, retiraba a domicilio residuos inorgánicos para procesarlos y venderlos a recicladores; 11) *Associação dos Catadores de Papel, Papelão e*

Material Reaproveitável (ASMARE) de Belo Horizonte, que recogía el material en las calles o lo recibía de diversas empresas o unidades públicas, lo procesaba y agregaba valor industrial para luego venderlo a recicladores. 12) La *Cooperativa de Recicladores Porvenir* de Bogotá, cuyos asociados recolectaban y procesaban residuos sólidos urbanos, comprados posteriormente por recicladores o empresas de la industria papelera. 13) *Formació i Treball* nació de un pequeño grupo de personas vinculada a Cáritas Diocesana de Barcelona vinculada a los antiguos “roperos” de caridad, después de más de 16 años de trabajo la organización se ha convertido en una empresa que lleva la gestión de muchas áreas del reciclaje urbano en Barcelona (puntos verdes, textil, muebles, etc.). 14) La catalana *Asociación Social Andròmines* que desarrollaba tareas de inserción, mediante la recogida y la reutilización de muebles, equipos de informática y ropa.

Iniciativas de venta: Finalmente, el tercer grupo incluye cuatro casos de venta de bienes o servicios a sectores de bajos recursos, o por sectores de bajos ingresos: 15) *Escudo Rojo* que en Buenos Aires ponía a la venta ropa, muebles y equipamiento recibido como donación, y dependía de la representación local del Ejército de Salvación (entidad religiosa de origen británico), a la que le giraba una parte de sus ingresos. 16) El *Instituto Nacional de Capacitación Profesional (INACAP)*, institución que ofrecía, en todo Chile, servicios de educación superior privada a los que accedían personas de bajos ingresos. 17) *Fundación Futur* que trabajaba con inmigrantes y ex convictos, brindando servicios de catering y de elaboración de alimentos para comedores escolares en base a productos ecológicos y de comercio justo. 18) *Moltacte* nace con la idea de crear puestos de trabajo para enfermos mentales, y actualmente ya tiene abiertos dos *outlets* de venta de ropa en Manresa, cerca de Barcelona.

En nuestro estudio analizamos dieciocho casos de empresas sociales que se caracterizan por ser innovadoras y por tener un impacto social y económico significativo; empresas de éxito diverso, de distinto tamaño y antigüedad, y con niveles de maduración desiguales; empresas que pertenecen a sectores muy dispares y que presentan historias particulares; empresas que, a pesar de las diferencias existentes entre ellas, tienen un elemento significativo común: forman parte de lo que denominamos “empresas sociales”. Los emprendedores/ras que las han creado buscan por encima de todo crear un impacto social muy definido, y es ese impacto social su motor fundamental. Trabajan para eliminar diferentes formas de pobreza y exclusión social que existen en Iberoamérica o, como nos gusta decir en positivo, *trabajan para la inclusión social*.

Todas las historias analizadas reflejan la perseverancia, la firme voluntad de un líder o unos líderes que creyeron en un proyecto apasionante. Ninguna de ellas es la historia de un éxito fácil. En muchos casos hablamos de empresas que han pasado por momentos críticos, que han tenido que redirigir sus actividades o su área de negocio principal. Sin embargo, encontramos en todos los casos elementos que sí que nos permiten hablar de éxito en mayor o menor grado. Todas las empresas analizadas, sin excep-

ción, están alcanzando un significativo impacto social. Y todas, algunas con más dificultad que otras, caminan hacia la sostenibilidad económica. Ciertamente, conseguir llegar al punto de equilibrio no es nada fácil para los negocios inclusivos; por ejemplo, encontrar capital semilla para afrontar las inversiones iniciales puede ser bastante complicado. Tampoco es sencillo generar suficiente excedente económico para afrontar la menor productividad que supone ser una empresa social y, además, invertir sin descanso en mejoras corporativas. Por ello, los equipos de estas organizaciones exploran con insistencia nuevas iniciativas de mercado interesantes y con posibilidades de futuro.

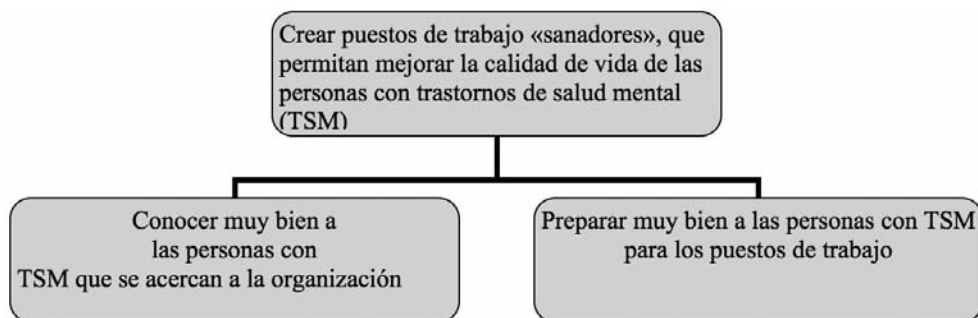
¿Cuáles son los elementos que permiten explicar la capacidad de innovación de estas iniciativas? ¿Cuál es el secreto o cuáles son las claves que explican la capacidad de estas y otras empresas sociales que las lleva a sobrevivir y a triunfar en unos mercados altamente competitivos?

Definición clara del impacto perseguido y elevada motivación

Todas las empresas que hemos estudiado tienen un elemento en común y esa es la evidente definición del impacto perseguido. Todas han tenido claro desde sus inicios cuál era su misión fundamental, y es de hecho esa misión la que ha motivado la creación de la empresa. La claridad en la misión, el convencimiento de que la empresa existe no para generar dinero, sino para algo más, explica en gran parte la determinación de unos líderes que han conseguido la adhesión de un equipo humano motivado y la creación de un ecosistema de organizaciones que, como veremos, les apoya.

A través de lo que se conoce como “teoría de cambio” -que no es más que una herramienta formal- podemos entender las dificultades reales que existen para llegar a conseguir cambios sociales duraderos. De algún modo, esta teoría nos permite entender qué debe suceder para lograr el objetivo de la organización a largo plazo. Veamos en el gráfico 2 el ejemplo de Moltacte.

Gráfico 2. Teoría de cambio de Moltacte



Este gráfico nos muestra el cambio a largo plazo que pretende conseguir Moltacte: crear puestos de trabajo “sanadores”. Este cambio es algo más que una misión, es una descripción detallada que les permitirá saber si han tenido éxito. Para que este cambio se produzca, Moltacte ha identificado dos condiciones necesarias: conocer muy bien a las personas con las que trabaja y prepararlas lo mejor posible.

La teoría de cambio permite a la organización identificar y explicar los pasos que tiene que dar para conseguir el éxito. Se puede concentrar en el progreso a corto plazo y medirlo. Al mismo tiempo, esta forma de conceptualizar lo que hace la organización le permite explicar su trabajo y los avances que se van dando en todas las entidades que forman su ecosistema de apoyo. Pero, sobre todo, la teoría de cambio permite a la organización desarrollar su trabajo y medirlo en función de su *contribución* a un reto concreto, lo que, seguramente, puede ayudarle bastante a dejar de lado la “tiranía de los proyectos”, y focalizar más su esfuerzo en el trabajo.

Tal vez también sea esta misma fe en la teoría de cambio la que explica por qué las empresas no se han cerrado o hundido cuando algún negocio no ha funcionado. La garantía de los puestos de trabajo y de la calidad de vida de sus trabajadores ha sido el motor que ha guiado muchas de las historias de nacimiento, pero también de cambio y adaptación que hemos explicado.

Vinculación a un territorio concreto

Es muy difícil tratar de entender las organizaciones que hemos analizado sin comprender su vinculación con el territorio. Son empresas comprometidas con el espacio físico donde se encuentran y las personas que lo habitan. Tienen, pues, unas características muy concretas que conllevan determinadas ventajas. Un ejemplo concreto de las organizaciones que hemos estudiado es la Fundació Santa Maria del Vendrell, en la comarca del Baix Penedès. Cuando uno analiza desde fuera todas las actividades económicas y sociales que realiza la fundación para cumplir su misión, se sorprende de la variedad de las mismas: proyectos de jardinería, manipulados de determinadas empresas, una escuela de restauración, un parque de juegos, un centro de día, etc. Su director general, José Carlos Eiriz, lo explica claramente:

“El territorio nos ofrece oportunidades concretas y nosotros las aprovechamos, porque estas revierten de nuevo en el territorio y sus personas.”

Otro ejemplo de integración en el territorio es L’Olivera. Esta empresa vinícola no se puede entender sin su total compenetración con Vallbona de les Monges y la Vall del Corb. Lo explica Pau Moragues, ingeniero agrónomo y responsable de campo en la cooperativa:

“Para nosotros, en el momento de plantearnos hacer un producto, lo más importante es buscar un producto “original”, es decir, con un origen, y un origen significa una tierra y unas personas detrás.”

Precisamente, hablando de los vinos de L’Olivera, Xavier Andreu, cocinero del restaurante Buidasacs (Vall del Corb), nos dice:

“L’Olivera trabaja con un producto de calidad, lo cuida, lo mimas, lo transmite [...]. Tiene un prestigio que la gente valora, las personas tienen predilección por el territorio. Todo lo que está cercano a nosotros y está bien hecho, las personas lo sabemos apreciar.”

El territorio es fundamental para entender las posibilidades de desarrollo de amplias zonas de América Latina. Un ejemplo muy interesante lo encontramos en la Coordinadora Regional de Recolectoras y Recolectores del Bío-Bío, que en el año 2006 ya beneficiaba a más de 300 personas, que recogían bayas, frutos silvestres y hongos en la región chilena del Bío-Bío. Una de las responsables de la iniciativa impulsada desde el Taller de Acción Cultural (TAC), Verónica Salas, comentaba sobre el impacto en la región y sobre su futuro:¹¹

“Este es un primer paso que se ha transformado en un ingreso mensual estable, aunque pequeño, para los recolectores de la Coordinadora. Incluso para aquellos recolectores de la Región del Bío-Bío que no son parte de esta organización de negocios ha habido consecuencias positivas. [...] Si pueden replicar esta iniciativa hay esperanza de que la pobreza rural pueda ser derrotada algún día. La superación de la pobreza no es un asunto de dar dinero a las personas.”

Para la mayoría de las empresas que hemos estudiado, el territorio es su razón de ser, lo cuidan, lo mantienen, no lo explotan de forma no sostenible, lo que no significa que estos proyectos sociales y empresariales solo tengan sentido en entornos rurales o en poblaciones pequeñas o medianas. Las iniciativas de los recicladores son en su mayoría urbanas: El Ceibo trabaja en Buenos Aires, ASMARE en Belo Horizonte o Porvenir en Bogotá. Pero en las iniciativas de reciclaje urbano más consolidadas esto está cambiando. Por ejemplo, la Fundació Formació i Treball trabaja en Barcelona y su área metropolitana. Sus responsables reconocen que la consolidación de su proyecto empresarial pasa por su mayor implicación en los barrios del Clot y del Congrés, en el Garraf, etc. En ese sentido, las palabras de Xavier Puig, director de Formació i Treball, son muy esclarecedoras:

“Otro reto que tenemos es que no somos una entidad que nos ubiquemos en un entorno específico; hay organizaciones que hacen una muy buena tarea en un

¹¹ Koljatic y Silva (2006)

barrio, en un entorno [...]. Nosotros ahora ya estamos en el Garraf, estamos también en el Penedès recogiendo ropa, Tarragona, llegamos hasta Amposta, con lo cual nuestro reto es consolidar centros de trabajo enraizados en estos territorios.”

Entorno político y legislativo¹²

La mayoría de casos nacieron en los años ochenta (la mayoría de los españoles) y en los años noventa (la mayoría de los latinoamericanos), fruto de los contextos políticos (la transición española) y económicos (liberalización de mercados y globalización).

Algunos casos ilustran la influencia de escenarios de crisis locales de naturaleza económica (locales, nacionales o regionales) o política, como las atravesadas en América Latina a fines de los ochenta e inicios de los noventa (crisis institucional chilena e hiperinflación argentina), mediados (“efecto tequila” en México) o finales de la década (estancamiento económico brasileño, crisis del modelo de convertibilidad y posterior devaluación argentina). Así, es poco probable que INACAP hubiera dejado de lado el financiamiento público en su provisión de servicios de educación superior para pasar a financiarse a través de cobrar servicios y donaciones de no haber sido por la crisis fiscal y política que experimentó el Estado chileno en 1989, o que los “cartoneros” argentinos de El Ceibo se hubieran organizado colectivamente de no haber sido por la recesión económica y creciente pauperización sufrida por Argentina desde fines de la década de los noventa, y la explosión social que vivió el país a inicios de este milenio.

El caso español es bastante diferente al latinoamericano. Como en muchas otras políticas sociales y económicas, para avanzar en las políticas de inclusión social, a España le ha ido francamente muy bien ser miembro de la Unión Europea. Otros países de la UE —más preocupados por la exclusión social que el nuestro—, después de muchos años de trabajo, pusieron la inclusión social en la agenda europea. La definición adoptada por los países de la UE es clarificadora: “La inclusión social es un proceso que asegura que aquellas personas en riesgo de pobreza y de exclusión social aumenten las oportunidades y los recursos necesarios para participar completamente en la vida económica, social y cultural, así como para gozar de unas condiciones de vida y de bienestar que se consideran normales en la sociedad en la que viven.”

Más concretamente el Consejo de Europa en Lisboa (2000) solicitó a los estados miembros que tomaran medidas para la eliminación de la pobreza antes de 2010 y adoptaron lo que se conoce como la Estrategia de Lisboa, en la que se comprometieron a “dar un impulso decisivo en la erradicación de la pobreza” y a “hacer de la lucha contra la exclusión social y la pobreza uno de los elementos centrales de la modernización del modelo social europeo”. Esto se tradujo en cada país en el establecimiento de planes nacionales

¹² Esta parte se basa en E. Alsina (2010) y Berger & Blugerman (2009)

de acción para la inclusión social (PNAIn), que se elaboran bianualmente y cuyos objetivos comunes son facilitar la participación en el empleo y el acceso a los recursos, derechos, bienes y servicios. Al mismo tiempo que se previenen los riesgos de exclusión, se actúa a favor de los más vulnerables y movilizan a todos los agentes sociales.

Estas políticas públicas europeas y españolas tuvieron su impacto en una serie de medidas legislativas. En el caso catalán, el impacto fue bastante importante. Cataluña tiene una ley reguladora de empresas de inserción sociolaboral desde diciembre de 2002,¹³ que dio pie a un registro de empresas de inserción en 2003 y a una ley de reforma parcial de varios preceptos legales en 2005. En los últimos años, un número importante de organizaciones que trabajan por la inclusión social ha cambiado a una forma mercantil, principalmente sociedades limitadas. Aunque lo cierto es que las pocas ayudas que se derivan de las normativas han tenido un efecto desmotivador para muchas empresas sociales (Fundació Caixa Catalunya, 2007).

En comparación con otros países de la Unión Europea, el retraso de España en lo que concierne a cuestiones legales y metodológicas, sensibilización, reflexión y comunicación en torno a los negocios inclusivos es considerable. Esta situación es especialmente preocupante, ya que los deberes tienen que hacerse en los momentos de expansión del ciclo económico.

Cuando bajamos a lo “micro”, el entorno político y legislativo también tienen su importancia. Las administraciones públicas pueden impulsar a las empresas sociales a través de la compra pública, ya sea por vía de la contratación de servicios/productos, ya sea a través de la gestión de un servicio público (vía concurso). Según datos recientes de la Fundació Caixa Catalunya (2007), las empresas de inserción venden, de media, el 25,39 % de sus servicios/productos a las administraciones públicas. Y lo interesante es que algunas de las empresas estudiadas realizan, para las administraciones públicas y para la sociedad, un tipo de servicio que difícilmente se encuentra en el mercado. Por ejemplo, Formació i Treball trabaja en el tratamiento de residuos de Collserola; realiza un rol de valorización de artículos que la gente desecha. Nos lo explicaba Carlos Vázquez, responsable del taller de valorización:

“Lo que hacemos es separar todos los elementos libres: madera, hierro, plásticos, etc., y volver a colocarlos en los contenedores correspondientes para que se puedan reciclar. Y también analizar todo lo que llega y ver si se puede recuperar para reutilizarlo, sea un mueble, un electrodoméstico, libros, vajilla, etc.”

¹³ Ley 27/2002, de 20 de diciembre, sobre medidas legislativas para regular las empresas de inserción laboral.

También algunas de las empresas estudiadas no solo tienen apoyo público, sino también reconocimiento de su importante valor económico y social. Nos decía el alcalde del Vendrell, Benet Jané:

“Si en el Baix Penedès no existiese la Fundació Santa Teresa del Vendrell, se tendría que crear.”

Qué duda cabe que esta incipiente consolidación de las empresas sociales en España ofrece pistas interesantes a los legisladores y responsables de las políticas públicas en América Latina; al igual que a los responsables del Tercer Sector que están emprendiendo en el mercado de América Latina, muchas veces con casi ningún apoyo de las administraciones públicas.

Redefinición de la cadena de valor de un producto o servicio

En muchos casos, las empresas que hemos estudiado redefinen la cadena de creación de valor del negocio en el que participan. Básicamente, lo hacen a través de dos vías muy concretas: o bien eliminando intermediarios y haciendo más sencilla la cadena de valor, o bien introduciendo una serie de elementos en la cadena que dotan al proyecto empresarial de una ventaja competitiva sustancial.

La fundación Futur es un buen exponente del primer caso. Su departamento de compras se pone en contacto, por ejemplo, con agricultores de Girona y les compra de antemano una determinada cantidad de patatas para consumir durante el curso escolar en los comedores que gestiona la organización. Las patatas y otros productos agrícolas van directamente del campo a las “mesas” que gestiona Futur. Esta redefinición de la cadena de valor permite a los agricultores sembrar sabiendo que tienen la producción vendida, y a la empresa ofrecer en sus comedores patatas de primera calidad.

A propósito de la cadena de valor, el director de la Fundació Santa Teresa del Vendrell nos explicaba cómo era su relación con la multinacional de alimentación Kellogg's, para la cual manipulan parte de su producción antes de que esta llegue a los lineales de las cadenas de distribución. Y, curiosamente, en esta relación estaba descubriendo otras partes de la cadena de valor donde podrían colaborar en el futuro:

“[...] con Kellogg's por ejemplo, una empresa para la que hacemos prácticamente todos sus manipulados, estamos planteándonos incorporar nuevos elementos de su cadena de valor, concretamente procesos productivos que actualmente no se hacen aquí en Cataluña. Desde la incorporación de los regalos que van en las cajas de cereales, al empaquetado de estos regalos, a su compra, etc., toda la logística relacionada con los regalos.”

L'Olivera es un buen exponente del segundo caso. Las hectáreas de viña que cuidan los trabajadores con discapacidad psíquica en Vallbona de les Monges están cercanas a la bodega de la cooperativa. Cuando a principios de otoño llega el momento de recoger la uva artesanalmente, los responsables de la bodega pueden probar la uva y decidir el momento idóneo para su recogida. Incluso pueden decidir recoger la uva en momentos distintos, con una maduración diferente. El resultado final es un vino único, de calidad superior. Naturalmente, pocas bodegas tienen esa flexibilidad para operar en su cadena de valor como L'Olivera. En esta forma única de cuidar el producto, la empresa ha encontrado una ventaja competitiva sustancial que sabe explotar. La cooperativa brasileña Coopa-Roca también buscó obtener mejores ingresos a través de la generación de nuevos productos de mayor valor agregado para la industria de la moda y el diseño. Aunque siguieron utilizando en todo momento técnicas tradicionales, pasaron de elaborar solamente productos decorativos como tapetes y colchas, a producir piezas y apliques para el más dinámico mercado de la moda y el vestuario, en línea con el crecimiento de la proyección internacional de la moda brasileña a mediados de los años noventa. En esta línea, Coopa-Roca comenzó a confeccionar bikinis hechos exclusivamente con una variante del *patchwork* utilizada en el nordeste del país y que se denomina *fluxico*, donde se cosen contiguamente parches circulares de retazos de tela, aumentando su facturación significativamente.

Producto y/o servicio de primera calidad con un equipo de personas excelentes

Las empresas sociales corren el riesgo de buscar la excelencia social y olvidarse de la excelencia empresarial. Su misión central es casi siempre la mejora continua de la calidad de vida de las personas a las que apoyan. No obstante, el proyecto empresarial no está en la centralidad de la misión. Ahora bien, los casos estudiados demuestran que el proyecto empresarial debe perseguir los mismos objetivos y tratar de competir siempre en el mercado con unos productos y/o servicios de máxima calidad. Naturalmente no solo porque la relación calidad/precio es una regla del mercado para vender -las empresas estudiadas necesitan generar márgenes altos porque sus costes de producción son altos-, sino también porque al llevar la etiqueta de "sociales" puede ser que la gente las perciba de menor calidad. Hoy en día, una parte de la población todavía asocia "social" a "cutre", a algo elaborado con poco cuidado cuyos estándares de calidad no pueden ser altos.

Seguramente, en este punto, uno de los mejores ejemplos de los que hemos estudiado es el caso de La Fageda. En esta empresa de La Garrotxa se elaboran, según ellos, los mejores yogures del mercado catalán, y prueba de ello es que los venden un 30% más caros que el grupo francés que lidera el mercado. Desde sus orígenes, los responsables de La Fageda lo han tenido claro, los yogures de la empresa se deben vender en los lineales

de los supermercados y tiendas de alimentación para que los consumidores los perciban como yogures artesanales de granja de calidad superior. Esta calidad se consigue mediante la producción propia de leche de granja y un cuidadoso proceso de producción. Y curiosamente, al consumidor se le trasmite esta imagen no a partir de grandes campañas de marketing, sino de un *packaging* cuidado, del boca a boca, de visitas a las instalaciones, etc. Nunca se ha mencionado en el producto que es un yogur de granja producido por personas con discapacidad. El yogur no se vende porque lleve la etiqueta "social", sino porque es bueno y a los consumidores les encanta.

La calidad en un producto no siempre es fácil de comunicar al consumidor, y por eso estas empresas también han entendido que la diferenciación es básica. El territorio y el producto que se obtiene de él permiten dar una calidad que una empresa multinacional o una gran empresa nacional no pueden ofrecer. El binomio territorio-calidad es básico en la mayoría de los casos estudiados. Mariana Bosch, una de las monitoras y campesinas de Aprodisca, nos explica con un ejemplo cómo se consigue calidad en la agricultura ecológica:

"Ahora hemos empezado a comercializar unas cestas ecológicas de temporada. A la cesta solo se le puede poner el producto que hay en ese momento en la tierra. Por ejemplo, en febrero no tendremos pimientos o berenjenas. Al consumidor le debe quedar claro que, si quiere calidad, las cestas deben llevar lo que se consume en cada época del año y que, además, los productos de temporada tienen más vitaminas y son más sostenibles para el medio ambiente."

Desde fuera muchas veces cuesta entender cómo las empresas sociales son capaces de ofrecer una calidad tan alta a pesar de las dificultades adicionales que tienen frente a las de una empresa ordinaria para operar en el mercado. Una de las claves principales que hemos descubierto en las organizaciones que hemos analizado es la existencia de equipos de profesionales excelentes, que entienden que hay que trabajar en un contexto de mercado muy exigente, y que para ello lo más importante es la motivación de todos los que participan en la empresa. Enric Núñez, director del área de producción de La Fageda, nos lo explicaba así:

"En La Fageda, la mayor parte de los trabajadores están por la empresa, están por el trabajo, su motivación es el ahora, y esto es muy gratificante. También a los que somos responsables de la producción y de las personas nos es más fácil trabajar con gente motivada, que trabaje con ilusión, ya que la ilusión consigue que a veces hagamos cosas imposibles."

Innovación y liderazgo

Las iniciativas estudiadas tienen al frente a personas y equipos con capacidad de innovación y todos ellos cumplen los requisitos que normalmente se atribuyen a los emprendedores sociales.¹⁴ Dirigen equipos interdisciplinarios de profesionales con un conocimiento exhaustivo de los grupos de personas a los que tratan de ayudar. Para innovar en la inclusión social hay que aproximarse a los retos y necesidades de estos colectivos.

Al igual que los emprendedores empresariales, los emprendedores sociales se identifican plenamente con lo que hacen, y su labor forma parte de su proyecto personal. Normalmente se comprometen a largo plazo con la iniciativa. Cristóbal Colón lo explica muy claramente:

“La Fageda es el resultado de mi proyecto vital, que es la suma de un proyecto personal -dar sentido a mi trabajo- y un proyecto profesional -dar sentido al trabajo de los demás-.”

Manel Almirall, ecologista militante, es también un buen ejemplo de esta identificación. Su propósito es unir la hostelería, el comercio justo y la sostenibilidad. Entiende que todas las partes tienen que estar ligadas de alguna forma. Sostiene lo siguiente:

“Quien quiere sostenibilidad ecológica desea también sostenibilidad social. Yo creo que todo se reduce a pensar en los demás.¹⁵”

José Carlos Eriz, de Santa Teresa del Vendrell, lo tiene también muy claro:

“Nuestra misión es normalizar las relaciones laborales y sociales de las personas con discapacidad, o trastorno mental. Claro que es una realidad que nos condiciona, pero más que limitarnos es lo que nos abre posibilidades para realizar todo lo que hacemos.”

Al mismo tiempo, estos emprendedores y sus equipos innovan constantemente en los productos y servicios que ofrecen al mercado, al igual que lo hace cualquier emprendedor empresarial, pero en este caso llevados por la necesidad de crear puestos de trabajo viables para las personas que trabajan en sus organizaciones. Un caso de innovación digno de estudio es el esfuerzo de Aprodisca en su nueva marca de productos ecológicos y su familia de productos. Nos lo explica, apasionadamente, Anna Mas, coordinadora del proyecto:

¹⁴ *Vid.*, por ejemplo: S. Alvord, D. Brown y C. Letts (2004).

¹⁵ Manuel Almirall publicó un libro: *Otra cocina es posible: cocinar con comercio justo*, con más de cien recetas sencillas, y mucha información sobre los productores.

“Dentro de Hortus Aprodiscæ hemos creado diferentes familias de productos. Hortus Viridis, que quiere decir huerta fresca, es la familia de productos que procede directamente del huerto; Hortus Siccus, huerto seco, está dedicada a la planta aromática y condimentada; Hortus Epicurius -los epicúreos pertenecían a una corriente de pensamiento clásico egocéntrica y hedonista, centrada en el placer de comer y vivir- la dedicamos a los productos “delicatessen”; Hortus Conditius es la gama de conservas, y, por último, Hortus Amenus, que quiere decir estar en sintonía con la tierra, lo que pretende es que todo el mundo conozca el valor y los beneficios de consumir productos y alimentos ecológicos.”

Otro ejemplo de innovación muy interesante es un servicio de reciente creación desarrollado por la Fundació Santa Maria del Vendrell, que ha trasladado su experiencia en centros de día con personas con discapacidad intelectual a centros de día para personas mayores. Nos lo explica José Carlos Eriz:

“Después de muchos años habíamos desarrollado la atención en centros de día de personas con discapacidades, que se conocen como centros ocupacionales. Esta atención la habíamos hecho avanzar hacia una atención centrada en las personas, avanzando hacia una flexibilidad de los servicios, a lo largo de un horario cada vez más amplio e incorporando al voluntariado dentro de este servicio. Entonces nos dimos cuenta de que la actividad de atención en este centro era mucho más elevada que la que veíamos en la mayoría de centros de día para personas mayores. Y nos dijimos: por qué no aprovechar nuestra experiencia para desarrollarla con otro colectivo, las personas mayores. La experiencia está resultando muy positiva.”

En definitiva, la figura del emprendedor/a es importante en estas iniciativas. Son personas dinámicas y con capacidad de innovar, pero que no necesitan buscar protagonismo personal en lo que hacen. Como enseguida analizaremos, para ellos, lo más importante es la sostenibilidad del *entrepreneurship*, que este siga adelante en un mercado competitivo. No persiguen, pues, el beneficio para el lucro personal; el éxito es cumplir los objetivos sociales de la organización, y para ello tratan de buscar financiación con actividades en el mercado.

Colaboración en red con organizaciones parecidas

En estos últimos años se ha hablado mucho de la colaboración entre organizaciones, de la importancia de las redes, de la idea de “competir colaborando”. El universo de las empresas sociales en España no ha sido ajeno a esta realidad. En los casos estudiados hemos podido constatar la importancia de tejer redes colaborativas para conseguir el cumplimiento de la misión. Seguramente, esta colaboración intensa va ligada a la idea que mencionábamos antes de la búsqueda del tamaño óptimo. Las iniciativas que hemos estudiado buscan aliarse con “réplicas” que existen sobre el terreno de iniciativas similares.

Seguramente, uno de los casos más ilustrativos es el de la Fundació Formació i Treball y la Red Ropa Amiga. Transformar la recogida de ropa de segunda mano de una operación caritativa a un proyecto empresarial rentable requiere una inversión productiva (camiones, contenedores de recogida, almacenes, etc.) que es difícil realizar por una sola organización. Formació i Treball, con el apoyo de Caixa Catalunya y cinco organizaciones sociales más, creó la red Ropa Amiga, para recoger territorialmente ropa de segunda mano a través de diferentes organizaciones. En palabras de Juli Silvestre del Programa de Inserción Laboral de la Fundación Caixa Catalunya:

“Ropa Amiga nació de la necesidad de poner en marcha un proyecto de reinserción laboral para personas con dificultades para encontrar trabajo, tras constatar que existían muchas entidades que ya estaban trabajando en la recogida de ropa sin ningún tipo de coordinación.”

Actualmente esta red colaborativa tiene más de setecientos contenedores naranjas instalados en Cataluña, ha firmado acuerdos para la venta de borla a grandes empresas, y está desarrollando una red de tiendas de Ropa Amiga, etc. Qué duda cabe de que esta alianza ha permitido a Formació i Treball crecer como empresa y consolidar su propio proyecto.

No el mismo esquema que en Ropa Amiga, pero las organizaciones que forman Sinergrup, entre las que se encuentran La Fageda y Santa Teresa del Vendrell, se han aliado pensando que, para su sostenibilidad futura, necesitan trabajar con otras organizaciones similares. Como explica el documento de creación de Sinergrup:

“Sinergrup responde a la necesidad, por parte de las entidades asociadas, de mejorar la gestión para afrontar los retos de futuro, y a la convicción de que la mejor manera de hacerlo es compartiendo valores, análisis, conocimientos y experiencias, para aprovechar las sinergias cuando se establecen estos mecanismos de interrelación.”

Otro buen ejemplo de trabajo en red es el de la Corporación Oro Verde © de Colombia, que ha creado la primera marca del primer oro y platino ambientalmente certificado y socialmente responsable en el mundo. Esta alianza ha supuesto la creación de la Asociación por la Minería Responsable. También la corporación que se ha aliado con joyeros de europeos para que utilicen sus productos. Desde CRED Jewellery del Reino Unido señalaban:

“Nos encanta Oro Verde™ en CRED; nos encantan ellos y nos encanta lo que defienden. Hemos estado trabajando con ellos desde 2003, y fuimos el primer retailer de Europa en vender Oro Verde™ certificado. Su doble aproximación apoyando a las

comunidades indígenas al mismo tiempo que restablecen los ecosistemas es precisamente el focus ético que buscamos en todo lo que hacemos.”

Creación de un ecosistema de apoyo

Una cosa es tratar de establecer redes colaborativas con organizaciones parecidas, y otra muy distinta construir lo que se conoce como un “ecosistema” de apoyo. El ecosistema de las empresas sociales estudiadas lo forman diferentes organizaciones públicas, empresariales, organizaciones de iglesia, académicas, no lucrativas, etc., que les ayudan a crearse, desarrollarse y crecer.

Es un secreto a voces que los proyectos de las empresas sociales son de maduración lenta. Armar un andamiaje empresarial para soportar una misión social es más difícil y lento que emprender de forma lucrativa. En primer lugar, en el ecosistema de apoyo que permite a las empresas sociales desarrollarse desempeñan un papel importante las organizaciones que facilitan el capital semilla para iniciar el *entrepreneurship*. Normalmente son fundaciones empresariales, fundaciones de las cajas de ahorro, empresas, etc., quienes financian -a través de préstamos o desembolsos a fondo perdido- a los emprendedores sociales. Estas organizaciones las hemos llamado **organizaciones promotoras**.

En segundo lugar, encontramos otras organizaciones de apoyo más ligadas al desarrollo del negocio, organizaciones que ayudan a crecer al *entrepreneurship* social. Por eso les hemos llamado **organizaciones difusoras**. Cristina Lescano, presidenta de la Cooperativa El Ceibo, de recicladores urbanos en Buenos Aires, nos explica como entendió la importancia de apoyarse en el ecosistema:

“Siempre pensé: Si queremos avanzar, necesitamos abrirnos... Fue extraño para nosotros trabajar con norteamericanos, europeos, fundaciones, políticos, pero creo que fue más extraño para ellos el ver la manera en que los pobres trabajamos.”

La Cooperativa encontró apoyos en la Asociación Conciencia, que les facilitó formación para construir un discurso para negociar con la administración local, con Greenpeace Argentina, que les ayudó en cómo trabajar con los medios de comunicación. También trabajó con el Banco Mundial, con la Fundación Avina, y con la empresa CLIBA (recolectora de residuos) (Berger y Blugerman, 2006).

En España, un tercer grupo de organizaciones importantes lo conforman los diferentes ámbitos de la Administración pública local, comarcal, autonómica o estatal. Las administraciones públicas apoyan a las empresas sociales a través de subsidios, subvenciones y, más recientemente, mediante la aprobación de la legislación específica para el desarrollo de este tipo de empresas, lo que hemos llamado parte del entorno político legislativo.

En definitiva, las personas que están al frente de estas iniciativas son capaces de establecer relaciones con el mayor número posible de organizaciones que conforman el ecosistema que les rodea. Ya sean organizaciones promotoras, organizaciones difusoras y/o organizaciones públicas. Estas relaciones tratan de establecerse a largo plazo.

5. A MODO DE CONCLUSIÓN, PARA SEGUIR PENSANDO

La innovación social a escala local: contexto, capacidades y conexiones

Los veinte negocios inclusivos que hemos analizado en profundidad en el apartado anterior comparten algunas características con las tres organizaciones globales del inicio de nuestro artículo. Y también con los aspectos que se señalan como factores clave al hablar de innovación en el Tercer Sector. Ahora bien, el hecho de estudiar a fondo un subsector no lucrativo, donde se están dando muchas innovaciones sociales, nos ha permitido profundizar en la materia.

De nuestro estudio podemos afirmar que las innovaciones sociales en el mercado comparten tres elementos: un contexto institucional de sostén, una serie de capacidades que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo y una red de conexiones.

En nuestra investigación hemos visto que el contexto institucional consta de tres elementos diferenciadores muy específicos en las organizaciones estudiadas:

- La existencia de una *definición clara del impacto que persiguen*, lo que les permite obtener apoyos con mayor facilidad y aumentar la motivación de las personas que trabajan en ellas, y tratar de innovar de forma continuada.
- La *relación con un territorio muy concreto*, que les permite identificarse con el mismo de una forma sostenible y coherente.
- Y, por último, la existencia de un *entorno político y legislativo* que facilita que, concretamente en España, se esté avanzando a favor de la inclusión social más rápido que en América Latina.

En el estudio de los 18 casos estudiados, las capacidades que han desarrollado las empresas sociales no distan demasiado de las que encontraríamos en un *entrepreneurship* empresarial habitual. Ahora bien, las tres capacidades fundamentales proporcionan algunas pistas a las personas que quieran emprender socialmente:

- Las empresas sociales, para tener éxito en el mercado, *están redefiniendo las cadenas de valor* que ya existen actualmente, y de ahí surgen nuevas oportunidades de negocio.

- Esta redefinición de la cadena de valor va muy ligada a la *innovación y al liderazgo* que han desarrollado estas empresas sociales. Sin estos dos elementos, su supervivencia en el mercado sería dudosa.
- Y también, los aspectos que tienen que ver con la *calidad* en los productos y servicios que ofrecen al mercado, y la *motivación y el talento de las personas* que trabajan en ellas.

Por último, las “conexiones” que han desarrollado las empresas sociales ayudan a entender su desarrollo. Lo hemos dividido en dos ideas íntimamente relacionadas:

- El *trabajo en red con otras organizaciones similares* se está mostrando como una pieza fundamental en el trabajo de las empresas sociales.
- Un *ecosistema de apoyo* que permite a las organizaciones estudiadas poner en marcha su negocio inclusivo.

Revisitando la definición de innovación social

Una vez analizados en profundidad los elementos presentes en la innovación social local se hace necesario volver a las definiciones que presentamos en el segundo apartado del artículo. Por un lado, pensamos que la idea de innovación ligada a invención es falsa, y seguramente muchas de las innovaciones que estamos viendo actualmente, no son más que una combinación diferente de cosas que se venían haciendo. Por otro lado, en las definiciones de partida encontramos a faltar un énfasis en el que para que se dé innovación, es necesario crear un ecosistema de apoyo, con organizaciones muy diferentes, como hemos visto en las organizaciones de nuestro estudio.

Al mismo tiempo pensamos que cualquier definición de innovación social, como hemos visto en los tres ejemplos iniciales y en las 18 organizaciones que hemos estudiado, tiene que incluir la idea de “implicación” de las personas y/o comunidades con las que se quiere innovar. La innovación como proceso necesita de la participación de los implicados. En esto coincidimos con la aproximación de la CEPAL (2008).

Por último, daríamos entidad propia y separada a la dimensión de sostenibilidad. No se puede hablar de innovación social en el siglo XXI si esta no incorpora la sostenibilidad. Los ejemplos innovadores analizados lo corroboran.

Por eso, nosotros tomando como base la definición de Phills [et al.] (2008), presentamos la siguiente definición de innovación social “es una combinación más eficaz y eficiente de los elementos existentes en la economía para solucionar un problema social,

que necesita de la capacidad de los implicados, y de la generación de apoyos, para poder crear valor sostenible para toda la sociedad.”

Para seguir investigando

El artículo empezaba de forma provocadora mostrando tres innovaciones sociales a escala global. Ejemplos que compartían en sus procesos innovadores algunos elementos con las organizaciones de nuestro estudio. Por ejemplo, la implicación de los beneficiarios, la focalización de sus misiones, la importancia de activar redes y alianzas, y la creación de ecosistemas de apoyo. En posteriores estudios sería muy útil profundizar en los elementos propios de las innovaciones sociales globales, y luego poder compararlos con los que presentamos en nuestro estudio.

En el futuro sería interesante también poder analizar otros subsectores de actividad del Tercer Sector a escala local, y ver si las organizaciones innovadoras comparten los elementos que hemos señalado en nuestro subsector de investigación. Naturalmente, puede tener especial importancia centrarse en sectores más clásicos de actuación de las organizaciones no lucrativas, como los servicios sociales, el medio ambiente, la cooperación al desarrollo, la cultura, etc.

Por último, hay otro tema de estudio que se desprende de este trabajo, y que ya está generando bastante controversia en el sector. Cómo se transmite la innovación social del ámbito local al global, y viceversa. Concretamente, en la actualidad se está discutiendo en las organizaciones no lucrativas como “escalar” las soluciones innovadoras para poder llegar a más personas. “Escalar” no significa necesariamente hacer crecer las organizaciones existentes, sino puede significar crear verdaderas redes que lleguen a muchas personas, o “replicar” que otras organizaciones copien las soluciones que están teniendo éxito en un determinado territorio, en otros lugares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALSINA, EUGENIA, (2010): Estudio de dos emprendimientos sociales en Catalunya. (tesis cocotal inédita).
- ASTORGA, E. (2004): *Innovación social. concepto, criterios y variables*. CEPAL (inédito).
- AUERSWALD, P. (2009): Creating social value. *Stanford Social Innovation Review* 7, (2) (Spring): 51.
- AUSTIN, JAMES, AND MICHAEL CHU. (2006): Business and low-income sectors. *REVISTA Harvard Review of Latin America*. FALL.
- AUSTIN, JAMES E. ET AL (2005): *Alianzas sociales en América Latina : Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. SEKN. New York: Banco Internacional de Desarrollo.
- BECK, ULRICH. (2000): *The brave new world of work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- BERGER, GABRIEL Y LEOPOLDO BLUGERMAN.(2009): Emprendimientos sociales en organizaciones de la sociedad civil. En *Negocios Inclusivos en Iberoamérica*. Gabriel Berger, Patricia Marquez and Ezequiel Reficco. SEKN. Cambridge, MA: Harvard University.
- BLOOM, P., and J. DEES. (2008): Cultivate your ecosystem. *Stanford Social Innovation Review* 6, (1) (Winter): 47.
- BRESSER-PEREIRA, L. (2004): Democracy and Public Management Reform. Building the Republican State. Oxford University Press.
- BRESSER-PEREIRA, L.; CUNILL, N. (1998): *Lo público no estatal en la reforma del Estado*. Buenos Aires: Paidós.
- BRYSON, JOHN M. (1993): *Strategic planning for public service and non-profit organizations*. The best of long range planning. 1st ed. Vol. 12. Oxford ; New York: Pergamon Press.
- BRYSON, JOHN M., and BARBARA C. Crosby. (1992): *Leadership for the common good : Tackling public problems in a shared-power world*. 1st ed. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishers.
- BURNS, TOM, and G. M. STALKER. (1961): *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- CASTELLS, MANUEL (2000): *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza.
- CHRISTENSEN, C. M., H. BAUMANN, R. RUGGLES, and T. M. SADTLER. (2006): Disruptive innovation for social change. *Harvard Business Review* 84, (12) (Dec): 94,101, 163.
- CROZIER, M. (1987): *État moderne, État modeste*. Paris: Fayard.
- DAVILA, TONY, MARC J. EPSTEIN, AND ROBERT SHELTON. (2006): *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. New jersey: Wharton School Publishing.

- DEES, J. GREGORY, BETH BATTLE ANDERSON, AND JANE WEI-SKILLERN. (2004): Scaling social impact. *Stanford Social Innovation Review* 1, (4) (Spring): 24.
- DRUCKER, Peter. (2002): The discipline of innovation. *Harvard Business Review* 80, (8): 95-102.
 - (1990): *Managing the non-profit organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
 - (1988): The discipline of innovation. *Harv.Bus.Rev.* 8, (80): 95-102.
 - (1985): *Innovation and entrepreneurship*. New York, NY: Harper & Row.
- DRUCKER, PETER, AND PETER SENGE. (2000): Meeting of the minds. *Across the Board* 37, (10) (Nov/Dec 2000): 16-21.
- HAMEL, GARY, AND C. K. PRAHALAD. (1994): *Competing for the future*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- HANDY, CHARLES. (2002): *Understanding nonprofit organizations*. San Francisco, Calif.; Chichester: Jossey-Bass; Wiley.
- HANDY, CHARLES B. (1997): *The hungry spirit : Beyond capitalism : A quest for purpose in the modern world*. London: Hutchinson.
- (1995): *Gods of management: The changing work of organizations*. New York: Oxford University Press.
- HARTIGAN, PAMELA, AND JOHN ELKINGTON (2009): *El poder de la locura*. Barcelona: Deusto.
- KANTER, R. M. (1999): From spare change to real change. the social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review* 77, (3) (May-Jun): 122,32, 210.
- KEARNS, KEVIN. (1996): *Managing for accountability: Preserving the public trust in public and nonprofit organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- LETTS, CHRISTINE W., WILLIAM RYAN, AND ALLEN GROSSMAN. (1999): *High performance nonprofit organizations*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- MARTIN, ROGER L., AND SALLY OSBERG. (2007): Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review* 5, (2) (Spring): 28.
- MCCARTHY, KATHLEEN, VIRGINIA HODGKINSON, AND RUSSY SUMARIWALLA. (1992): *The nonprofit sector in the global community: Voices from many nations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- MENDOZA, XAVIER, AND ALFRED VERNIS. (2008): The changing role of governments and the emergence of the relational state. *Corporate Governance* 8, (4): 389-396.
- MINTZBERG, HENRY. (1989): *Mintzberg on management : Inside our strange world of organizations*. New York, Ny: Free Press.
- MULGAN, GEOFF, SIMON TUCKER, RUSHANARA ALI, AND BEN SANDERS. (2006): Social innovation. what it is, why it matters and how it can be accelerated.
- MURRAY, R., GEOFF MULGAN, AND CAULIER-GRICE J. (2008): How to innovate: The tools for social innovation, *Nesta and the Young Foundation*.

- NONAKA, IKUJIRO, AND HIROTAKA TAKEUCHI. (1995): *The knowledge-creating company : How japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- OECD. (2009): *The changing boundaries of social enterprises*. Paris: OECD.
- (2007): *The social economy: Building inclusive economies*. Paris: OECD.
- (2003): *The non-profit sector in a changing economy*. Paris: OECD.
- PÉREZ-DÍAZ, VÍCTOR, AND JOAQUÍN LÓPEZ NOVO (2003): *El tercer sector social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (MTAS).
- PHILLS, J., K. DEIGLMEIER, AND D. MILLER. (2008): Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review* 6, (4) (Fall): 34.
- PRAHALAD, C. K. (2005): *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- PRAHALAD, C. K., AND A. HAMMOND. (2002): Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review* 80, (9) (Sep): 48,57, 124.
- PRAHALAD, C. K., AND M. S. KRISHNAN. (2008): *The new age of innovation : Driving co-created value through global networks*. New York; London: McGraw-Hill Professional; McGraw-Hill distributor.
- PRAHALAD, C. K., AND K. LIEBERTHAL. (2003): The end of corporate imperialism. *Harvard Business Review* 81, (8) (Aug): 109,17, 142.
- PRAHALAD, C. K., AND VENKATRAM RAMASWAMY. (2004): *The future of competition : Co-creating unique value with customers*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- REFICCO, EZEQUIEL, AND ALFRED VERNIS. (2009): Ecosistemas para la inclusión social. In *Negocios inclusivos en Iberoamérica.*, eds. Gabriel Berger, Patricia Marquez and Ezequiel Reficco. Cambridge, MA: Harvard University.
- RODRÍGUEZ CABRERO, GREGORIO. (2003): *Las entidades voluntarias de acción social en España*. Madrid: Foessa, Cáritas Española.
- (1998): El estado del bienestar en España: Pautas evolutivas y reestructuración institucional. In *Políticas públicas en España.*, eds. Ricard Goma, Joan Subirats. Barcelona: Ariel Ciencia Política.
- RODRÍGUEZ HERRERA, ADOLFO, AND HERNÁN ALVARADO UGARTE. (2008): *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Primera ed. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- RUÍZ OLABUENAGA, JOSÉ IGNACIO. (2006): *El sector no lucrativo en España: Una visión reciente*. Madrid: Fundación BBVA.
- SALAMON, LESTER, AND HELMUT ANHEIER. (1997): *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- SCHUMPETER, JOSEPH A. (1934): *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- SENGE, PETER M. (1990): The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. In , 424 p. Random House; Doubleday / Currency.

- SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK. (2006a): *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*. Cambridge, MA: David Rockefeller Center for Latin America Studies, Harvard University.
- (2006b): Social enterprise, making a difference. *REVISTA Harvard Review of Latin America (Special Issue for SEKN)*. Fall.
- VERNIS, ALFRED Y MARIA IGLESIAS. (2009): *Empresas que inspiran futuros: ocho casos de emprendedores sociales*. Barcelona: Caixa de Catalunya.
- VERNIS, ALFRED. (2008): Emprender socialmente para la inclusión social en las organizaciones de la sociedad civil. En *El empleo en su contexto económico y social*. 2008ª ed., 151-168. Sevilla: Coordinadora Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo.
- VERNIS, ALFRED; IGLESIAS, MARIA; SANZ, BEATRIZ; SAZ, ANGEL. (2004): *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Granica.
- VERNIS, ALFRED; IGLESIAS, MARIA; SANZ, BEATRIZ; SOLERNOU, MARIA; URGELL, JAUME; VIDAL, PAU. (1998): *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao: Deusto.
- VIGNOLO F., CARLOS. (1997): *Zen en el arte de innovar: Hacia un nuevo paradigma de la innovación empresarial*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.