



# INNOVACIÓN SOCIAL

## Itinerarios y Experiencias

EDITOR: Emilio Ricci







# INNOVACIÓN SOCIAL

## Itinerarios y Experiencias

---

### **Autores**

Emilio Ricci  
Mark Majewsky Anderson  
Matteo Giuliano Caroli  
Stefano Consiglio  
Juan Manuel González  
Andrea Cote  
Roberto Concha M.  
Janett Guerrero  
Ruth Rojas

### **Editor**

Emilio Ricci 

**Ediciones Universidad Católica del Norte**



**INNOVACION SOCIAL**  
*Itinerarios y Experiencias*

EDICIONES Universidad Católica del Norte–UCN  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL NORTE  
Antofagasta–Chile

 <https://ror.org/02akpm128>

Domicilio Legal: Av. Angamos 0610, Antofagasta, Chile

**Autores**

Emilio Ricci  
Mark Majewsky Anderson  
Matteo Giuliano Caroli  
Stefano Consiglio  
Juan Manuel González  
Andrea Cote  
Roberto Concha M.  
Janett Guerrero

**Editor:** Emilio Ricci

**Nº de Inscripción de Registro de Propiedad Intelectual:** 2021-A-2746

**Primera Edición:** 2020

**Diseño y Diagramación:** Mercedes Lincoñir. Ediciones Mensaje

**ISBN:** 978-956-287-454-0

© 2021



Las opiniones expresadas en los capítulos de este libro son exclusiva responsabilidad de sus autores y no representa necesariamente, el punto de vista de la Universidad Católica del Norte ni la del editor.

La edición de este libro fue financiada con recursos de la provisión **Fondo de Innovación para la Competitividad**, FIC-R: “Plataforma de Innovación Social”, 2017-2018 Código: BIP 30488879-0. Director Prof. Emilio Ricci.



ESTRATEGIA REGIONAL DE  
**INNOVACIÓN**  
REGIÓN DE ANTOFAGASTA



## CAPÍTULO III

# El Rol de las Grandes Empresas Sostenibles en el Desarrollo de la Innovación Social<sup>42</sup>

---

Matteo Giuliano Caroli<sup>43</sup> 

### Introducción

Este capítulo propone desarrollar y argumentar que las empresas y principalmente las grandes, pueden ser protagonistas de la innovación social a través de sus estrategias de desarrollo sostenible, generando lo que se denomina “Innovación Social Empresarial”. Esta demostración se desarrolla explicando en primer lugar, por qué la innovación de estas estrategias favorece la ocurrencia de las condiciones fundamentales de la innovación social, y en particular: i) la satisfacción de una necesidad colectiva de manera más eficiente que las existentes; ii) el impacto estructural de la mejora (por relevancia, alcance, duración en el tiempo); iii) la sostenibilidad económica de la innovación (condición indispensable para que tenga un impacto estructural). La contribución profundiza la innovación de la forma en que la empresa desarrolla relaciones con las partes interesadas con el fin de lograr su mejor implicación (compromiso de las partes interesadas) y el máximo “valor compartido”. La participación de los representantes de los “intereses creados” en la Comunidad, por una parte, proporciona a las empresas las referencias para comprender los ámbitos y medidas más relevantes para reforzar su nivel de sostenibilidad; por otro, promueve la mejora de los resultados medioambientales y sociales

---

42 Documento original redactado en italiano, la traducción y adaptación, ha respetado las sutilezas culturales y lingüísticas del texto original.

43 Economista italiano, formado en la Libera Università Internazionale degli Studi Sociali “Guido Carli” (LUISS) en 1987 se especializó en la Sloan School of Management del MIT, Boston. Desde 2001 es profesor de Economía y Dirección de Empresas Internacionales en la Facultad de Economía de LUISS Guido Carli de Roma, Italia. Actualmente es Director del Centro Internacional de Investigación en Innovación Social (CeRIIS), cuyo objetivo es de estudiar la Innovación Social, desarrollando modelos conceptuales útiles para su implementación, promoviendo la experimentación y fomentando la colaboración entre todos los stakeholders.

alcanzados a través de la estrategia de sostenibilidad y su percepción por las propias partes interesadas.

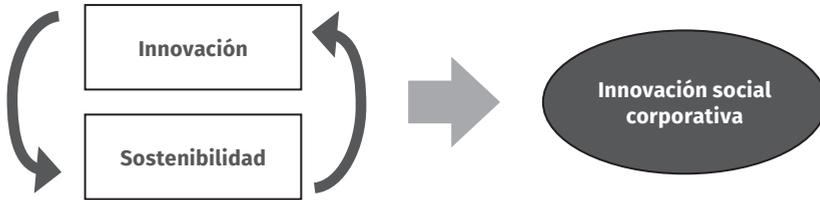
Finalmente, se reflexionará sobre las formas concretas en que las innovaciones tecnológicas y relacionales implementadas en el marco de las estrategias de desarrollo sostenible, además de generar innovación social, favorecen también la superación de los límites intrínsecos de simple “responsabilidad social”.

### **III.1. Innovación y sostenibilidad de la empresa determinando la “Innovación Social Corporativa”**

El compromiso de crear valor social y medioambiental está ahora muy extendido entre las grandes empresas, aunque con diferentes intensidades y métodos. En general, se manifiesta en proyectos dirigidos a resolver problemas de interés colectivo, normalmente realizados en colaboración con aquellos especializados en la gestión de este problema (organizaciones sin ánimo de lucro de diversa índole e instituciones públicas); además, en las iniciativas para la mejora progresiva del impacto social y ambiental de sus actividades de producción y de negocio. En este segundo ámbito, la integración entre estrategias competitivas y de crecimiento se integra con las de sostenibilidad ambiental y social. Como resultado, la empresa puede orientar su innovación tecnológica o modelo de negocio a la consecución de objetivos para fortalecer tanto su competitividad como su grado de sostenibilidad; la innovación está, por tanto, dirigida tanto a estrategias competitivas y de crecimiento, como a aquellas para mejorar el valor social y ambiental creado por la empresa, respondiendo positivamente a las expectativas de todos los actores.

En definitiva, la innovación y la sostenibilidad tienen una interacción uno a uno (ver Fig. Nº1): las iniciativas para la sostenibilidad también se caracterizan por su grado de innovación; la innovación puede (y cada vez más debe) tener un impacto significativo en la sostenibilidad, es decir, en los desafíos ambientales y sociales en los que la empresa participa como miembro de una determinada comunidad. Por tanto, es posible configurar una innovación de sostenibilidad y una innovación para la sostenibilidad. La interacción entre innovación y sostenibilidad determina el papel que tiene la empresa en el desarrollo de la innovación social, de ahí la generación de una “Innovación Social Corporativa”.

**Figura 1**  
**Componentes de la Innovación Social Corporativa**

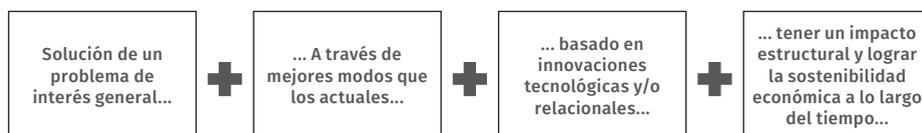


**Fuente:** Elaboración Propia.

Es útil señalar que definimos las “innovaciones sociales”<sup>44</sup> (ver Fig. N°2), como las diferentes soluciones (manifestadas en productos, servicios, modelos y procesos organizativos, o sus combinaciones) capaces de satisfacer ciertas necesidades colectivas de una manera “nueva” y mejor que las tradicionales; estas soluciones pueden basarse en el desarrollo de nuevas relaciones, nuevas tecnologías, nuevas habilidades o en todas estas condiciones. Para ser consideradas realmente una innovación social, estas soluciones deben tener un impacto estructural, por lo tanto: “relevante”, con respecto a la dimensión del problema al que se enfrentan; “generalizado”, en términos del tamaño de la audiencia de al menos posibles beneficiarios; “a largo plazo”, es decir, duradero en el tiempo. Para ello, deben ser capaces de generar una «fortaleza económica» adecuada. La falta de un impacto estructural hace que el proyecto o la actividad en cuestión sea una “buena práctica”, ciertamente positiva en el ámbito específico en el que se ejecuta, pero no es capaz de representar una innovación de carácter suficientemente general. Sin la capacidad de lograr la sostenibilidad económica, la iniciativa tiene una duración intrínsecamente limitada y, como resultado, es muy poco probable que tenga un impacto estructural. La empresa es un actor de innovación social tanto cuando realiza innovaciones encaminadas a mejorar (también) la sostenibilidad social y ambiental de su actividad económica, como cuando implementa un programa estructurado de sostenibilidad, a través de métodos innovadores de interacción con los demás sujetos involucrados y/o introducir innovaciones tecnológicas o empresariales.

44 Para un análisis en profundidad de esta definición, véase: M.G. Caroli, “*Social innovation: key characteristics, determinants and main empirical manifestations*”, en Caroli (2015, pp. 41-79).

**Figura N°2**  
**Los componentes de la innovación social**



**Fuente:** Elaboración Propia.

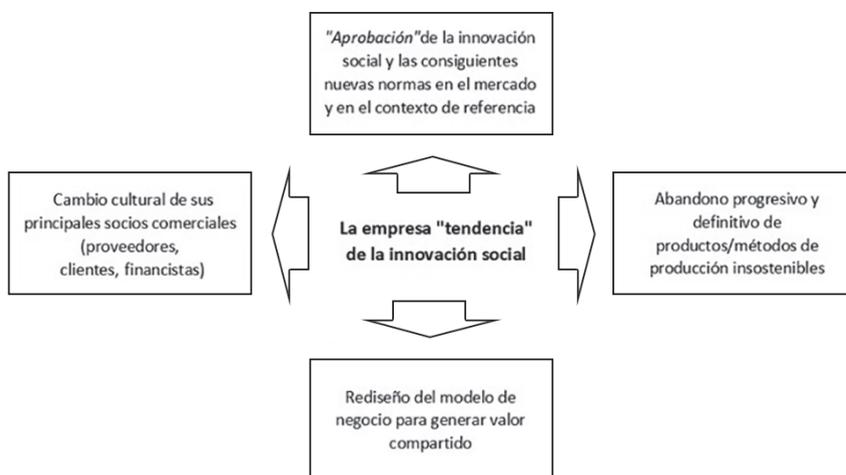
Orientar las estrategias de innovación hacia la sostenibilidad y así lograr la innovación social parece ser muy relevante, considerando que, en la mayoría de las empresas y sectores, la innovación es una prioridad estratégica y absorbe una alta cuota de inversiones y un compromiso considerable organizativo. De esta forma, la innovación social no queda como resultado eventual de acciones particulares a favor de la comunidad o del medio ambiente, sino que está inervada en los componentes más relevantes de la actividad empresarial, los que, de hecho, están relacionados con su innovación. Solo cabe recordar que aquí cobran relevancia tanto la innovación de carácter más estrictamente tecnológico como la inherente a la forma de desarrollar el negocio (modelo de negocio) y la innovación organizativa.

Al igual que en los negocios, incluso en el de la innovación social, los grandes grupos “con fines de lucro” pueden actuar como “emisores de normas”, en particular operando de las siguientes cuatro formas (Ver Fig. N°3): El primero, se refiere al apoyo a un cambio radical con un impacto significativo en la gestión de un problema social; el hecho de que una empresa líder, con alta visibilidad y reputación, implemente una determinada innovación para la sostenibilidad le atribuye un respaldo que también puede empujar a otros sujetos a adoptarla. Dentro de la empresa se puede favorecer entonces una evolución del sistema de valores en el sentido del arraigo capilar en todo el sistema corporativo de la orientación hacia la sostenibilidad; de ahí el aumento del compromiso con la innovación social, que también puede manifestarse en el sentido de compartir los objetivos de una mejor gestión de los problemas colectivos con los propios interlocutores.

La maduración convencida y generalizada de los valores de sostenibilidad en el sistema empresarial representa también la condición fundamental para hacer consistente en la empresa el abandono progresivo y definitivo de productos/métodos de producción que, aunque lo permitan las normativas, repercutan negativamente en las personas o medio ambiente, y su sustitución por otros que sean capaces de satisfacer la necesidad original del consumidor, sin generar tales efectos negativos. La empresa decide no hacer una

oferta que, si bien satisface un determinado mercado y, por lo tanto, es potencialmente rentable, genera externalidades negativas significativas de carácter ambiental o social; innova en el sentido de buscar otras formas de crear valor para ese mismo mercado; de esta manera, también puede contribuir a la solución de problemas relacionados con el uso de un determinado producto o servicio, reduciendo las oportunidades para que el público implemente comportamientos que, directa o indirectamente, causan tales problemas. En los casos en que esto no es posible, renunciando a la oportunidad de negocio, dando así también una señal significativa al propio mercado, a la opinión pública y al legislador.

**Figura N°3**  
**Áreas en las que un gran Grupo con fines de lucro, puede actuar como guía para la innovación social**



**Fuente:** Elaboración Propia.

Este enfoque implica también el rediseño del modelo de negocio de la empresa en el sentido de considerar la creación de beneficios colectivos como un objetivo intrínseco de la actividad, así como la satisfacción de los objetivos individuales de los beneficiarios de la actividad empresarial.

La búsqueda y ejecución de una determinada "propuesta de valor" a favor de sus clientes que no tenga implicaciones negativas para los demás componentes de la Comunidad; posiblemente, acompañado o incluso integrado, con acciones dirigidas a mejorar

el bienestar colectivo. Combinar la creación de valor individual y colectivo en el propio modelo de negocio implica la máxima implicación de la empresa en la innovación social, con miras a cambiar las relaciones tanto a nivel interno como externo

### **III.3. Cómo la innovación empresarial orientada a la sostenibilidad genera innovación social**

#### ***III.3.1. La innovación orientada a la sostenibilidad satisface una necesidad colectiva***

La innovación empresarial orientada a la sostenibilidad como tal genera importantes beneficios, incluidos los colectivos; de hecho, apunta concretamente a: i) reducir el impacto negativo, o mejorar el efecto positivo, para la comunidad de determinadas actividades productivas incluso más allá de los niveles previstos por la normativa pertinente; ii) satisfacer las necesidades de su mercado objetivo de manera que generen un impacto positivo sustancial también en la comunidad; iii) elevar el impacto ambiental y social del trabajo de otras entidades económicas (socios en la cadena de suministro; distribuidores; clientes finales); iv) impulsar la elevación progresiva de los estándares de referencia por los que todos los operadores deben esforzarse en temas de importancia social y ambiental.

Los ejemplos concretos de tales posibles manifestaciones de innovación orientadas a mejorar la sostenibilidad son bastante numerosos. Limitándonos a los más frecuentes: la reducción de emisiones contaminantes o el consumo de materiales no renovables muy por debajo de los límites establecidos por la ley; la regulación de su comportamiento en materia ambiental y social de acuerdo con la normativa vigente en los países más rigurosos en estas materias; la introducción de productos o servicios con características que mejoren determinados problemas sociales o ambientales<sup>45</sup>; el desarrollo de modelos de oferta intrínsecamente capaces de generar valor colectivo<sup>46</sup>; la introducción de productos y sistemas de distribución que faciliten el acceso y la satisfacción de las

---

45 El uso de materiales “eco-friendly “ (respetuoso del medio ambiente) en la construcción; o, de nuevo en este sector, la creación de estructuras con tecnologías que reduzcan el consumo de energía, agua y promuevan el reciclaje.

46 En el turismo, el modelo de “hotel “albergo diffuso” (concepto desarrollado en Italia en 1982, dentro de un grupo de trabajo que tenía como objetivo la recuperación turística de casas y pueblos rehabilitados tras el terremoto de los años 70 (el modelo de esta fórmula de alojamiento fue desarrollado por Giancarlo Dall ‘Ara, docente de marketing turístico), se distinguen por el hecho de ofrecer al turista de turno, la oportunidad de vivir una experiencia única, dentro de pueblos milenarios llenos de historia y cultura, en presencia de una naturaleza incontaminada y fascinante.); en movilidad, sistemas de coche compartido (“car sharing”).

necesidades relevantes a las categorías económicamente marginales de la población sin penalizar la calidad<sup>47</sup>; innovación de procesos productivos para maximizar la reutilización de materiales; la renovación de las instalaciones productivas para que tengan un impacto positivo en el paisaje circundante o en la calidad de vida de las personas que trabajan en ellas; la gestión de su cadena de suministro (proveedores y distribuidores) con el objetivo de optimizar el impacto ambiental y social de todo el proceso productivo; la organización de los procesos de producción de manera que favorezca la participación de personas desfavorecidas<sup>48</sup>. Es evidente que muchas de estas innovaciones se inscriben en la tendencia de la llamada “economía circular”.

### ***III.3.2. Las condiciones en las que la innovación para la sostenibilidad mejora la situación existente***

Una innovación para la sostenibilidad no genera necesariamente una solución a un problema de interés general que es estructuralmente mejor que los que están en vigor. Esto depende de la extensión del alcance en el que tiene efectos significativos, y de los criterios utilizados para definir una solución como “mejor” en lugar de otra. La cuestión del alcance del impacto debe abordarse sobre una base similar a la utilizada para evaluar la innovación destinada únicamente a la mejora competitiva de la empresa (reducción de costes, aumento de la productividad, diferenciación).

Es fundamental evaluar si la innovación destinada a mejorar la sostenibilidad de la empresa es tal solo en su área específica y contribuye a alinearla con un comportamiento y desempeño sostenible ya ampliamente establecido. O, si representa un cambio significativo en el sector productivo y/o en la zona geográfica donde opera la empresa; o, si tiene un alcance incluso más amplio y también se extiende a otros sectores productivos y/u otras áreas geográficas. La mejora de la sostenibilidad de una empresa, conseguida a través de métodos innovadores internamente, pero ya suficientemente consolidados externamente, no puede representar, evidentemente, una forma mejorada de resolver un determinado problema colectivo.

La innovación que, en su origen, aunque pudiendo ser muy relevante dentro de la organización, pero si no tiene una naturaleza “social” y con ese fin, también es necesario que

---

47 Todos los casos de ofertas hechas explícitamente para el llamado “bottom of the pyramid” (“fondo de la pirámide”).

48 En el turismo, las instalaciones de alojamiento y restauración que emplean eficazmente a Personas dotadas de capacidades diferentes.

esta sea relevante fuera de la organización, en el contexto geográfico y/o sectorial más amplio posible.

El segundo problema con la identificación de innovaciones que introducen mejores formas que en la actualidad para satisfacer las necesidades sociales se refiere a los criterios por los que determinar cuándo un modo puede considerarse “mejor” que otro.

La cuestión es relativamente sencilla en los casos en que es posible identificar y medir los parámetros que describen el impacto social/ambiental positivo de una determinada innovación, así como aquellos que, permiten tener en cuenta sus posibles externalidades negativas (siempre desde el punto de vista social y ambiental). Cuando estos parámetros son menos claros o, en cualquier caso, difíciles de detectar objetivamente, la evaluación de la mejora generada por una determinada innovación se vuelve mucho más compleja, especialmente, cuando tiene efectos contradictorios en los diferentes tipos de partes interesadas. Sin embargo, hay situaciones en las que la mejora social y ambiental de una determinada innovación sólo beneficia principalmente a ciertos actores; o, peor aún, beneficia a algunos y conduce a desventajas para otros actores sociales o en otros contextos ambientales<sup>49</sup>.

### ***III.3.3. Cuando la innovación orientada a la sostenibilidad tiene un impacto “estructural”***

Ya he mencionado que se puede considerar “social”, la innovación que no sólo mejora la forma en que se resuelve un problema de interés general en comparación con la situación preexistente, sino que también logra esta mejora de una manera “estructural”, es decir, con una diferencia significativa, que afecta a un gran público, y que perdura a largo plazo.

---

<sup>49</sup> Por ejemplo, las nuevas ofertas de movilidad compartida generan una ventaja importante para los viajeros, favorecen la reducción del uso de medios privados con el consiguiente impacto ambiental positivo; al mismo tiempo, sin embargo, hacen que el servicio de transporte tradicional “taxi” sea mucho menos competitivo. Desde un punto de vista conceptual, se resuelven casos de este tipo, considerando una combinación de criterios que representan el número de temas pertenecientes a las diversas categorías involucradas (de diferentes maneras) por la innovación, y la importancia relativa de los efectos positivos que afectan indiscriminadamente a todos los temas y específicos (positivos o negativos) que afectan específicamente a cada categoría individual de stakeholders.

Por lo tanto, es esencial considerar como innovaciones sociales a aquellos que han encontrado una manera de hacer el llamado *crossing the chasm*<sup>50</sup>, es decir, traducir una idea “loable” en algo que consiga tener efectos concretos y duraderos en un público amplio. Teniendo esto presente, es necesario aclarar las condiciones en las que una innovación llevada a cabo por la empresa para aumentar su grado de sostenibilidad tiene un impacto estructural en la creación de valor ambiental y/o social.

El primer aspecto que es necesario considerar es, obviamente, el tamaño de la mejora en comparación con la situación preexistente. Cuando la innovación en cuestión tiene, un carácter altamente tecnológico, la medición de esta mejora suele ser posible y relativamente fácil; mucho menos o nada en innovaciones basadas, sobre todo, en aspectos organizativos, relacionales o de comportamiento.

El tamaño del público que interviene en la innovación es el segundo criterio pertinente para evaluar cuán “estructural” es su impacto. La innovación, para la sostenibilidad, puede describirse de acuerdo con el ámbito geográfico y/o sectorial donde genera mejoras en comparación con la situación anterior. Produce “innovación social”, cuando este alcance, geográfico y/o sectorial, es lo suficientemente amplio en términos de las personas involucradas y pertinente para el desarrollo sostenible más general; se reitera, por lo tanto, que una innovación que se limite a alinear a la empresa con las normas ampliamente establecidas fuera de ella (sector y/o área geográfica a la que pertenece) no se traduce en lo que entendemos sería una “innovación social”.

Las áreas geográficas y sectoriales donde puede manifestarse el impacto de una innovación social representan las dos dimensiones de una cuadrícula (ver Fig. Nº 4) útil para posicionar esta innovación. Las innovaciones relativamente menos significativas destinadas a mejorar la sustentabilidad se ubican en el cuadrante inferior izquierdo que describe los casos en los que el impacto concierne solo al sector productivo de la empresa innovadora y al territorio donde se ubica. La importancia de la innovación social aumenta a medida que se pasa a los cuadrantes superiores derechos que representan las situaciones de mayor extensión geográfica y/o sectorial de su impacto.

---

50 Entendiendo la comercialización y venta de productos de alta tecnología a clientes convencionales. Cfr. Osburg (2013).

**Figura Nº 4**  
**El alcance de la innovación geográfica y/o sectorial**

Extensión de la innovación	Alcance geográfico		
	En el área específica donde se encuentra la empresa	En un área ampliada	En la mayoría de las regiones
En el área de negocio específica en la que opera la empresa			
En varios sectores relacionados con el que opera la empresa			
En la mayoría de los sectores			

**Fuente:** Elaboración Propia.

Por tanto, es posible identificar un cierto grado de “rango social” de la innovación, dependiendo de la extensión del contexto geográfico y sectorial donde resuelve un problema de interés colectivo de mejor manera que los métodos existentes hasta ese momento. En este sentido, también hay que considerar la capacidad y voluntad efectiva de la empresa innovadora para difundir su innovación en áreas geográficas y productivas más o menos amplias, favoreciendo incluso indirectamente su uso por otras empresas.

No está claro que, en cuanto a la innovación en general, incluso en el caso de la innovación orientada a la sostenibilidad, la empresa pueda querer apropiarse exclusivamente de los efectos e incluso trabajar para reducir el riesgo de fugas; se empuja a operar de esta manera cuando la innovación en cuestión, además de tener un impacto positivo en la sostenibilidad (o precisamente por ello), tiene un impacto igualmente significativo en la ventaja competitiva de la empresa. El caso más evidente al respecto es el de una innovación tecnológica que permite reducir el impacto ambiental de la producción y, en consecuencia, los costos relacionados. Desde este punto de vista, la importancia de una empresa como “innovadora social” viene determinada también por la intensidad con la que favorece la difusión (una vez más, geográfica y sectorialmente) de los efectos de sus innovaciones orientadas a la sostenibilidad.

La potencial amplitud geográfica y sectorial de una determinada innovación para mejorar la sostenibilidad, depende principalmente del tamaño de la empresa, que se considera particularmente en términos de volúmenes de producción; cantidad de insumos de producción utilizados y numerosos proveedores directos e indirectos; la amplitud de la estructura de distribución, el número de clientes/usuarios finales y colaboradores internos y externos.

Es obvio que a medida que crece el tamaño de la empresa con respecto a estos parámetros, aumenta el conjunto de sujetos y condiciones impactados por la innovación en cuestión (todas las demás condiciones en igualdad de condiciones). También se amplía la visibilidad de esta innovación y sus efectos positivos, aumentando así la probabilidad de que se produzcan procesos de transferencia en otras áreas geográficas o sectoriales.

En el caso de Grupos que operan a nivel internacional y en numerosas áreas de negocio, una innovación tiene una probabilidad considerable de alcanzar rápidamente un alto rango geográfico y sectorial, porque evidentemente es conveniente fomentar la transferencia de innovación dentro del Grupo y avanzar en el nivel de sostenibilidad de todas las unidades organizativas que la integran. La dimensión internacional y multiempresarial del Grupo favorece un impacto muy amplio de la innovación orientada a la sostenibilidad (y, por tanto, a su considerable relevancia social), ya que hace casi natural su difusión en los distintos países y áreas de producción donde se encuentra el propio Grupo. presente, aunque naturalmente, dentro de los límites técnico-organizativos de la transferencia de la innovación en cuestión. En el caso de empresas concentradas geográfica y sectorialmente, este mecanismo no se da, y el alcance de los efectos sobre la sostenibilidad general de una determinada innovación depende principalmente de cuánto la empresa pretenda explícitamente promover su difusión fuera de ella.

El gran tamaño de la empresa es una condición muy importante porque implica que su innovación para la sostenibilidad implica un público significativamente muy grande (consumidores, empleados, proveedores), en numerosos contextos geográficos. Esta misma alta implicación, junto con la notoriedad de la compañía, también atribuyen una fuerte visibilidad intrínseca a la innovación para la sostenibilidad, con el consiguiente fortalecimiento del impacto que puede tener. En este sentido, se confirma el papel decisivo que juegan los grandes grupos en la implementación de las innovaciones sociales. Además, para aquellos altamente internacionalizados, la presencia en un gran número de áreas geográficas y de negocio facilita una alta difusión de la innovación social “internamente”, es decir, entre las unidades organizativas del Grupo que operan en diferentes contextos geográficos. Además del tamaño, el impacto estructural de la innovación para la sostenibilidad depende, como se señaló anteriormente, de la voluntad y capacidad de

la empresa para desarrollar una interacción intensa con los diversos actores institucionales y sociales involucrados en los efectos de la innovación en cuestión.

En este sentido, la empresa no se limita a innovar, sino que trabaja junto con los grupos de interés para que su impacto positivo en determinadas cuestiones sociales o ambientales sea de máxima relevancia, difusión y duración. Así, extiende la implicación de sus “stakeholders” más allá de la escucha de solicitudes y la planificación de acciones concretas para su satisfacción, llegando precisamente, a la colaboración para el desarrollo estructural de los efectos de una determinada innovación para la sostenibilidad.

### ***III.3.4. La fortaleza económica de la innovación social***

El impacto estructural de la innovación social depende principalmente, de su capacidad para lograr una adecuada “fortaleza económica” de modo que sea capaz de garantizar que, la nueva estructura resultante de la innovación genere recursos económicos iguales, al menos, a los absorbidos.

Se observan principalmente, cuatro elementos que, dan “fuerza económica” a la innovación social: 1) los productos generados por la innovación social tienen un valor reconocido por un “mercado” dispuesto a pagar por un precio que cubre el costo; 2) la innovación social tiene un impacto positivo en costos, eficiencia y/o diferenciación para quienes implementan esta innovación; 3) existe una reducción en el uso de recursos públicos mayor que los costos para lograr la innovación social en cuestión; 4) la innovación genera un “bien público” relevante para un determinado conjunto de entidades privadas, dispuestas a pagar por su existencia.

La primera situación es típica de las innovaciones que mejoran un problema de interés general, al satisfacer la necesidad de un tipo de usuario específico (pero social o ambientalmente relevante) que, por lo tanto, está dispuesto a pagar por el resultado de la innovación<sup>51</sup>

Además, la innovación social tiene fuerza económica cuando mejora la competitividad de quienes la ponen en marcha y, por lo tanto, su capacidad para crear valor económico también; en estos casos, los recursos que absorbe representan un coste normal (en algunos casos, considerado como coste de inversión) equilibrado por los beneficios

---

51 Es importante señalar que el mecanismo funciona sólo si ese usuario también tiene la “capacidad” para enfrentar el pago.

(aumento de los ingresos o disminución de otros costes) que a su vez favorece. Este es el caso de las innovaciones tecnológicas destinadas a reducir significativamente el impacto medioambiental del proceso de producción, que también conducen a una mayor eficiencia de la producción o, en cualquier caso, a reducir los demás costes que la empresa tiene que soportar para el medio ambiente.

La fortaleza económica, también puede surgir del hecho de que la innovación social, representa (o genera) un bien público, cuya disponibilidad, las entidades privadas, están dispuestas a soportar el desembolso financiero necesario para cubrir los costos incurridos en la consecución de esta innovación; la adhesión a las iniciativas de crowdfunding para la financiación de bienes de interés público (en sí mismos un evento de innovación social) son un ejemplo del caso descrito.

Por último, la innovación social, tiene fuerza económica, cuando las mejoras, que introduce, permiten un ahorro significativo en los recursos públicos; su equilibrio económico, se garantiza teniendo esa parte de estos recursos necesarios para cubrir sus costos. Es evidente, que para ello es necesario que los recursos públicos liberados, por la innovación social, sean al menos, bastante superiores a su coste; Esto es también, un indicador del impacto de la innovación en sí.

En los dos primeros casos, es muy probable que las innovaciones introducidas por la empresa para mejorar su sostenibilidad tengan “fuerza económica”. Se trata, de hecho, de situaciones caracterizadas precisamente por el hecho de que la creación de valor colectivo coexiste con un impacto económico positivo directo, al menos a medio y largo plazo. El resultado de los rendimientos económicos que al menos pueden reponer los costes incurridos permite a la empresa adoptar la innovación permanentemente dentro de ella; al mismo tiempo, empuja a otros agentes económicos a adoptar ese mismo tipo de innovación. Las empresas líderes en los grandes mercados también pueden aprovechar su poder económico para garantizar la “fuerza” a una determinada innovación orientada a la sostenibilidad. Un caso típico a este respecto se observa en el contexto de las relaciones con los proveedores.

La empresa, en condiciones de ser un gran contratista, puede exigir a los proveedores, que organicen el proceso de producción, incluidas las fases de eliminación de residuos, gestionen la fuerza de trabajo o, de nuevo, diseñen los productos, utilizando innovaciones, que mejoren la sostenibilidad, de todas estas actividades; al mismo tiempo, puede conceder, a los mismos proveedores, las condiciones económicas y financieras, que les permitan aplicar estas innovaciones, de manera eficaz.

En las dos áreas descritas, la empresa, también, puede garantizar la fortaleza económica de la innovación social, representando su “demanda”, es decir, siendo el comprador de los productos generados por ella. Este mecanismo, funciona adecuadamente, si esta demanda, resulta de la exigencia de un comprador real, de que el producto en cuestión satisfaga objetivamente mejor, que las alternativas disponibles. En otras palabras, la demanda, no debe determinarse por intención filantrópica, sino, por conveniencia real, con respecto a las necesidades empresariales de la empresa adquirente. Por supuesto, todavía existe la posibilidad de que, como parte de su estrategia de sostenibilidad, la empresa, cambie ciertas condiciones internas y, por lo tanto, la comodidad requerida. Este cambio, es claramente esencial para que la demanda, de innovación social, sea funcional para una mejor gestión del negocio de la empresa y, por lo tanto, “estructural”.

En el campo de la sostenibilidad ambiental, la empresa puede, por ejemplo, decidir elevar ciertos estándares de impacto de su proceso de producción, lo que sólo puede lograrse, mediante la adquisición de una determinada tecnología innovadora. En esencia, la empresa innova dentro de ella, para ponerse en la condición objetiva, de necesitar una determinada tecnología, con un mejor impacto ambiental.

La empresa, puede fomentar la fortaleza económica de la innovación social, incluso, a través de políticas, hacia sus proveedores. Consideraciones similares a las relativas al apoyo, que la empresa puede dar a los actores externos, que generan componentes o servicios innovadores útiles, para fortalecer su competitividad y, en general, se caracterizan por un menor poder de negociación, se aplican aquí. La empresa, puede apoyar el crecimiento de estos actores y la perpetuación de su capacidad innovadora, en primer lugar, reconociendo las condiciones contractuales, que favorecen la acumulación y reinversión en innovación; o, al soportar una parte determinada de los costes de inversión, a través de instrumentos financieros apropiados. Otra forma importante, es la contribución de las habilidades organizativas, para fortalecer la capacidad del innovador, para expandir el mercado objetivo de su innovación, y así, aumentar también su impacto estructural potencial. Por último, como se ha explicado antes, especialmente, cuando la empresa adquirente, es líder del mercado y es grande, puede “acreditar” la importancia de una cierta innovación social, con otros actores de su sector o incluso, en el entorno económico en su conjunto. Del mismo modo, refuerza la credibilidad y visibilidad de los actores, que generan la innovación en cuestión.

El papel de la empresa, en los otros dos casos determinantes —de la fortaleza económica de la innovación social— es menos directo y, en cualquier caso, intrínsecamente más limitado. Cuando la innovación introducida, por la empresa para la sostenibilidad, permite la liberación de recursos públicos, estos benefician a la empresa, sólo si dicha innovación,

resulta de un acuerdo formal, entre el innovador y la administración pública responsable. Esta situación, sin embargo, se remonta al primero de los cuatro métodos descritos anteriormente, en el que esta Administración, representa al “cliente” de un producto/servicio, que la empresa es capaz de llevar a cabo, de una manera mejor y más barata.

Del mismo modo, cuando la innovación, introducida por la empresa, genera un bien “público” relevante para su Comunidad, no puede esperar ningún retorno económico directo. La ventaja se manifiesta, cuando el bien público, crea condiciones propicias para la competitividad de la empresa o el crecimiento de su mercado objetivo; o, porque al ayudar a poner este bien público a disposición de su comunidad, la empresa cumple mejor su deber de “buena ciudadanía”.

#### **III.4. La innovación de las relaciones mediante la evolución de la participación de stakeholder**

Como es bien sabido, la innovación social, se basa e implica, nuevas formas de relacionar ciertos temas; es la innovación de la forma en que interactúan y, por lo tanto, a menudo también, de la forma en que realizan sus funciones típicas, el factor fundamental, del que deriva la mejora de un determinado problema social. Este principio, se aplica concretamente en la empresa, en el contexto de la participación “stakeholder engagement” (a partir de ahora, por simplicidad: “SE”), es decir, el proceso de involucrar a stakeholder en la elaboración e implementación de estrategias, para hacer que la empresa, sea progresivamente, más sostenible. Es dentro de este proceso, que la empresa, desarrolla relaciones con los diversos actores sociales e institucionales, con el fin, de satisfacer sus expectativas de su impacto, en la mejora del medio ambiente y de la Comunidad.

Por lo tanto, su innovación, implica que la innovación de las relaciones, entre la empresa y otros actores y de sus respectivos roles que, como se ha mencionado, es la base de la innovación social. Es útil señalar, que la condición que genera sostenibilidad e innovación social no es la satisfacción de las expectativas de las partes interesadas, como tales. También, puede ser el resultado, de un acuerdo colusorio, destinado a compartir ventajas, en detrimento tal vez, de otros componentes (quizás numéricamente frecuentes) de la Comunidad.

Por lo tanto, es esencial, que la satisfacción de las llamadas, partes interesadas, implique mejoras significativas que, al menos indirectamente, beneficien a muchos actores, y no se logren, generando externalidades negativas significativas, en deter-

minadas categorías, de temas o en las condiciones más generales, de sostenibilidad ambiental y social.

Así, la innovación social incluye innovaciones, relacionadas con productos, servicios, modelos y procesos de producción o sus combinaciones, introducidas por la empresa, para mejorar su impacto ambiental/social, como resultado de una innovación de la SE. Esto, se desprende, ante todo desde el punto de vista de su importancia, en el gobierno de la empresa; por lo tanto, sobre el grado de influencia, que las partes interesadas, realmente ejercen, en la elaboración e implementación, de la estrategia de desarrollo sostenible de la empresa.

La innovación de la forma en que se implementa la SE, el alcance y los contenidos de la SE, depende significativamente, de la calidad de la gobernanza de la empresa y de su orientación hacia la transparencia. Para dos tipos de partes interesadas, clientes e inversores, su importancia en los procesos de estrategia y la gobernanza, respectivamente, ha sido durante mucho tiempo, un tema central en la gestión empresarial.

Desde hace algún tiempo, las empresas han tendido que implementar estrategias y medidas operativas, para desarrollar relaciones intensas con los clientes, para fomentar, una cierta participación en las opciones de negocio relevantes para ellos, para aumentar la transparencia, con respecto a las características de su oferta. Cada vez más a menudo, la empresa, considera al cliente, no el simple “comprador”, de ciertos bienes o servicios, sino, un socio con el que desarrollar, una relación a largo plazo, para crear juntos e intercambiar, el máximo valor y con el objetivo, de satisfacer mejor, las expectativas de todos, a medio y largo plazo.

Por lo que se refiere a los inversores, en los últimos años, se ha producido una intensa evolución, tanto, de la legislación y de las prácticas empresariales pertinentes, encaminadas a mejorar, la transparencia de las relaciones entre los inversores y la empresa y dentro de las diferentes categorías de inversores. También, se han hecho esfuerzos para fortalecer el equilibrio de poderes efectivos e influencia, en las decisiones estratégicas, entre los diferentes tipos de actores involucrados, en el gobierno corporativo. Además, la literatura científica y la práctica creen que, la calidad de la gobernanza es un determinante, absolutamente primario, de la sostenibilidad de la empresa. Sin embargo, aunque se han logrado mejoras significativas, todavía, hay muchas preguntas abiertas, especialmente en lo que se refiere a la aplicación efectiva de las disposiciones de las leyes y reglamentos.

En lo que respecta a los inversores, en los últimos años se ha producido una intensa evolución, tanto de la legislación pertinente, como de las prácticas comerciales destinadas a mejorar la transparencia de las relaciones, entre los inversores y la empresa y dentro de las distintas categorías de inversores. También, se intentó fortalecer, el equilibrio de poderes efectivos e influencia, en las decisiones estratégicas, entre los diferentes tipos de sujetos involucrados en el gobierno corporativo. Además, tanto la literatura científica, como la práctica, creen que la calidad de la gobernanza es un determinante, absolutamente primario, de la sostenibilidad de la empresa. Sin embargo, a pesar de que se han logrado mejoras significativas, todavía, quedan muchas preguntas abiertas, especialmente, en términos de la implementación efectiva de las disposiciones de las leyes y reglamentos.

La innovación de la SE, en lo que respecta al caso concreto de los inversores, supone, por tanto, la mejora progresiva de las reglas de gobierno corporativo y sobre todo, de los consiguientes mecanismos para su implementación, para garantizar efectivamente, la máxima transparencia y atribución, a todos los actores. La posibilidad concreta, de ejercer el grado adecuado de influencia y control, sobre los aspectos relevantes de la gestión de la empresa. La innovación, que otorga importancia, a los grupos de interés en el gobierno corporativo, se manifiesta, también, en la posible implicación, en los órganos de gobierno de las personas cualificadas, que los representan.

Como es sabido, en los modelos “duales”, basados en un órgano de dirección y un órgano de control, se puede contemplar que, en el segundo, hay categorías que los representan, por ejemplo, de los trabajadores o de la comunidad de acogida. O, en el modelo ordinario, se puede contemplar, un Comité de Sostenibilidad, entre los distintos Comités internos del Consejo, con la función de llevar estructuralmente, los temas relacionados con la sostenibilidad y la SE, al nivel del Consejo de Administración.

Finalmente, independientemente de las estructuras formales, se debe considerar la concreción del compromiso de los órganos de dirección de la empresa, en involucrar a los grupos de interés, en las decisiones estratégicas y políticas, para mejorar el grado de sostenibilidad ambiental y social de la empresa. Esta concreción se manifiesta, por ejemplo, en el peso que se les da, a los lineamientos designados por el Comité de Sustentabilidad, dentro del Directorio y en las decisiones gerenciales de importancia estratégica. El posicionamiento organizacional, del gerente responsable de las políticas de sustentabilidad, también, es significativo; en particular, si depende o no directamente, del Director General o del Presidente de la Compañía.

### **III.4.1. Las áreas operativas de innovación de participación de las partes interesadas**

La innovación de la SE, es igualmente relevante, en cuanto a su aplicación, con especial referencia, a cuatro variables relativas a la participación: i) modalidad; ii) instrumentos; iii) ámbito; iv) sujetos. Con respecto, a cada una de estas variables, se identifican situaciones diferentes, que van desde las más “tradicionales”, hasta las “innovadoras”, que presagian, situaciones de innovación social. Con respecto a cada una de estas variables, se identifican diferentes situaciones, que van desde las más “tradicionales”, hasta las “innovadoras”, que prefiguran situaciones de innovación social. En esta perspectiva, varios autores han observado, la posibilidad de que un determinado grupo, de stakeholders, se involucre activamente en los procesos de innovación de la empresa; colaborando con la empresa, en actividades de “co-creación” de innovaciones que, por tanto, respondan, a las expectativas, tanto de la empresa, como de los agentes externos implicados.

En consecuencia, el fortalecimiento de estos temas y su relación con la empresa puede, constituir una fuente particular de conocimiento relevante, en el proceso de innovación. La gestión eficaz de las relaciones con los grupos de interés, puede ser una fuente importante de ideas para innovaciones, que maximicen su satisfacción y, por tanto, el papel de la empresa en su comunidad; como observan Ayuso et al. (2011), las empresas “necesitan innovar, reinventando la forma en que se relacionan con sus múltiples stakeholders”<sup>52</sup>. Sin embargo, para que esto suceda, es igualmente necesario, que la empresa, tenga la capacidad de asimilar los “conocimientos” adquiridos, a través del proceso de participación de actores externos.

Las innovaciones sostenibles, se derivan de la doble capacidad de dialogar eficazmente, con las partes interesadas, involucrándolas en el proceso de innovación y la competencia (dinámica) para captar y asimilar sus ideas e indicaciones. El modo, es aún más innovador, cuanto más trabaja la empresa, junto con los otros actores, para mejorar un cierto problema de interés general y no está en el corazón del sistema de relaciones; pone a disposición de sus recursos y competencias, no reservando más o menos explícitamente, la orientación de las actividades llevadas a cabo. Trabajar juntos “entre pares” se refiere tanto a la definición del problema, a la identificación, de cómo superarlo y a los resultados, de cada uno de los involucrados, como, por último, a la definición de las implicaciones, en la gestión del negocio.

---

52 Cfr. Kazati et al. (2016), Gebauer et al. (2013). Cfr. Ayuso et al. (2011, pag. 1400).

Las posibles formas de implicación se reflejan, en las herramientas más utilizadas. En el nivel más tradicional, la SE, consiste esencialmente, en la comunicación realizada por la empresa, en favor de algunos actores externos, sin mecanismos significativos de retroalimentación; la empresa se centra, principalmente, en la actividad de negociación que desea, o se ve obligada a llevar a cabo, con esta última, con el fin de gestionar mejor, ciertos temas críticos, ambientales o sociales, con los cuales, es cuestionada.

Actualmente, las experiencias SE más significativas, requieren que la empresa, comparta con “las partes interesadas”, información relevante, sobre cualquier cosa que pueda tener impactos ambientales o sociales significativos; espacio considerable también, tienen mecanismos de “escucha”, al punto de vista de las partes interesadas, y de diálogo, para promover la convergencia, sobre ciertos principios y sobre los comportamientos consecuentes, por parte de la empresa. Las herramientas innovadoras para implementar la SE, son aquellas que permiten el “co-diseño” de las actividades implementadas por la empresa, con el fin de favorecer la máxima integración “aguas arriba”, entre prioridades estrictamente empresariales, ambientales y sociales.

Los mecanismos de co-diseño, pueden preverse, por ejemplo, en la preparación de la oferta, tanto en lo que respecta a sus características materiales, como a su valor o contenido experiencial; o en la organización de operaciones, en la gestión de las relaciones con los proveedores, en la elección de las tecnologías de producción utilizadas, en las políticas de investigación y desarrollo; en la organización de actividades de trabajo y en las políticas de desarrollo de recursos humanos. La innovación de las relaciones con los stakeholders, se manifiesta en la medida, en que estos temas, siguen participando también, en las fases concretas de aplicación, de lo que está co-diseñado; las herramientas útiles, en este sentido, se refieren al modelo de gobernanza adoptado y al deseo, de prever una participación estratégica de las partes interesadas, en la gestión de las cuestiones empresariales de importancia ambiental y social.

Los ámbitos en los que se implementa la SE, también está vinculada a la innovación en los dos aspectos anteriores. En el caso más tradicional, la participación de las partes interesadas se produce ya sea en áreas que no afectan, significativamente a la dinámica competitiva de la empresa, por lo tanto, no muy conectada a su negocio; o, en temas críticos, porque el negocio de la empresa tiene una posibilidad significativa, de generar, involuntariamente, incluso daños ambientales o sociales significativos.

Actualmente, los métodos más avanzados, requieren que las partes interesadas y las empresas, comparen y posiblemente trabajen juntas en las áreas más relevantes para ambos. De esta manera, las políticas de sostenibilidad corporativa tienden a estar en

cierta medida, influenciadas por la naturaleza de los actores externos más influyentes o, en cualquier caso, más capaces de crear conciencia, sobre sus prioridades. La SE, es aún más innovadora, cuanto más se lleva a cabo, en una amplia gama de ámbitos relevantes, por un lado, para la competitividad de la empresa y, por otro, para maximizar su contribución al desarrollo sostenible.

Desde este punto de vista, la SE es altamente innovadora, cuando involucra a la mayoría de los actores externos, y no sólo a los más relevantes o mejor equipados, para colaborar con la empresa; o incluso, aquellos con roles y poderes significativos, en contextos donde la actividad empresarial, parece más riesgosa. Hart y Sharma (2004), abogan por la importancia de “buscar de forma proactiva las voces marginales”<sup>53</sup>: escuchar e involucrar a actores ubicados en las áreas periféricas de la red de partes interesadas de la compañía; esto va más allá del enfoque tradicional basado en la contribución de Freeman, según el cual la SE, debe centrarse en los actores más importantes, para el desarrollo de la empresa, en su negocio actual.

La gestión de las relaciones con los actores habituales, incluso, en clave estratégica y colaborativa, tiende a producir, un impulso menos innovador, del que puede resultar, de la interacción con temas menos habituales, portadores de perspectivas, incluso muy diferentes de los más consolidados. Con este tipo de stakeholders, también, son menos probables situaciones, que posibiliten un comportamiento colusorio entre ellos y la empresa, en deterioro de otros miembros de la Comunidad.

### **III.5. Innovación social para superar los límites de la responsabilidad social empresarial**

#### ***III.5.1. Los límites del enfoque de responsabilidad social empresarial***

Durante al menos dos décadas, una proporción creciente de empresas, han intensificado su compromiso con el medio ambiente y el bienestar social. Las acciones en esta dirección son ahora, muy numerosas, tanto en problemas generales, como específicamente, relevantes en los sectores de producción individuales. Ciertamente han producido resultados significativos, favoreciendo una evolución lenta, pero continua de las prácticas empresariales, hacia una creciente atención a su impacto ambiental y social. Esta, es una tendencia positiva, pero no suficiente, en comparación con la intensidad de los pro-

---

53 Cfr.: Hart, Sharma (2004, pag. 8).

blemas en curso, como se evidencia simplemente, considerando que incluso, en los últimos años, los desequilibrios ambientales y sociales se han agravado de todos modos.

Por tanto, las políticas tradicionales de sostenibilidad, ciertamente, han frenado el surgimiento de las externalidades negativas, de muchas actividades económicas, pero no han sido, del todo suficientes. Además, adolecen de diversos límites intrínsecos: i) en la mayoría de los casos, se basan en un enfoque “compensatorio”, que busca mitigar, ciertos efectos negativos de la producción o equilibrarlos, generando ventajas, para quienes más se involucran en ella; ii) tienden a enfocarse en situaciones, en las que el equilibrio, entre los objetivos económicos, sociales y ambientales, es alcanzable, con costos y tiempos relativamente limitados, abordando menos situaciones, en las que estos objetivos, son difíciles de integrar o incluso, conflictivos; iii) en muchos casos, solo logran mitigar los impactos intrínsecamente negativos, que ciertos negocios generan, desde el punto de vista social o ambiental; iv) tienen dificultad, para involucrar profundamente, a toda la organización y afectar estructuralmente, la orientación estratégica de la empresa y su gobierno.

La innovación implementada, como parte de su estrategia competitiva y orientada, a la creación de valor colectivo, lleva a la empresa, a jugar un papel mucho más importante, en la mejora de la problemática social y ambiental de la comunidad, a la que pertenece. La orientación, hacia la sostenibilidad, adquiere una importancia mucho mayor, cuando implica, un compromiso sustancial de la empresa con la innovación tecnológica y su sistema relacional, con el objetivo de crear valor colectivo, fortaleciendo su competitividad. Es decir, la empresa es verdaderamente sostenible, cuando invierte en innovación orientada a la consecución de objetivos de interés colectivo.

Si la sostenibilidad no se materializa en la innovación social, se reduce a acciones, ciertamente positivas e inclusive de considerable importancia, en un área determinada, pero difíciles de lograr mejoras estructurales y definitivas.

### ***III.5.2. Áreas donde la innovación orientada a la sostenibilidad puede generar innovación social***

La innovación empresarial, orientada a la creación de valor social, se expresa en tres áreas: i) la forma en que la empresa se relaciona, con los grupos de interés; ii) el contenido del modelo de negocio; iii) el proceso de producción y contenido de la oferta (producto/servicio).

Con miras a crear beneficios colectivos, existen frecuentes interdependencias, entre innovaciones en estos tres ámbitos; en particular, las innovaciones, en el proceso de producción y el suministro, son normalmente, consecuentes o están vinculadas, de otro modo, a las del modelo de negocio de la empresa. La cuestión de la innovación, en las relaciones con las partes interesadas, se ha abordado ampliamente en el párrafo anterior. Por lo tanto, es útil recordar sólo, los aspectos más importantes, que determinan la innovación de estas relaciones.

En primer lugar, hay que considerar, que reconocemos la misma visión y valores similares, en particular, en lo que respecta a las cuestiones del desarrollo sostenible. Una segunda característica de una relación “innovadora”, es superar la distinción tradicional y los roles separados, desempeñados por los diversos actores (financiero, desarrollador, actor, beneficiario). En cierta medida, cada persona involucrada, puede desempeñar diferentes roles, y en cualquier caso, implementar la suya propia, de una manera, fuertemente integrada con los demás.

Esto tiene un impacto directo en las actividades: la relación “tradicional”, da lugar a actividades, que los actores realizan de manera, predominantemente, secuencial y con limitada interacción; en el “innovador”, las actividades, se implementan de manera altamente interactiva y “circular”, por lo tanto, con continuas “retroalimentaciones”, que hacen evolucionar los mismos roles y posiciones, de los distintos sujetos.

La relación innovadora, se basa fuertemente, en el uso de tecnologías digitales y herramientas de interacción social, “integradas” en la forma en que los actores trabajan juntos, en el diseño y luego, en la implementación de la iniciativa. En consecuencia, el uso de estas herramientas, también, tiene un impacto significativo, en la estructura organizativa de todos los involucrados y en sus respectivas, estrategias evolutivas. En definitiva, el aspecto innovador de lo relacional se manifiesta, en el hecho de que la empresa, está en pie, de igualdad con los demás actores, con los que colabora, para identificar junto con ellos, la solución a ciertos problemas de interés general. Como parte de esta colaboración, pondrá a disposición de la Comunidad, sus propios activos y/o conocimientos especializados, útiles para la mejor gestión de estas cuestiones.

La innovación del modelo de negocio concierne, especialmente, a cuatro aspectos: i) la propuesta de valor que se hace al mercado; ii) los métodos de generación de ingresos; iii) la organización interna; iv) gestión óptima de costes. La propuesta de valor debe, estar inspirada en la mejor satisfacción del cliente, pero prestando igual atención, a que esta, no genere externalidades negativas, para el resto de la Comunidad, y posible-mente, por el contrario, active un valor para ella. Existen una serie de casos de produc-

tos y servicios, en los que se sabe, que la indudable satisfacción que generan, para su cliente objetivo, también determina, directa o indirectamente, un daño a otros sujetos o al propio cliente; Por lo tanto, las empresas, que participan en estos negocios, se consideran normalmente, ejemplos de “no sostenibilidad”. Además, es interesante señalar, que algunos de ellos han puesto en marcha programas de investigación para innovar el producto precisamente en la dirección de reducir sus efectos secundarios negativos sobre el consumidor o sobre otros temas; en este sentido, ofrecen un buen ejemplo de innovación social.

El impacto social, sin embargo, requiere que la empresa presente una oferta que, satisfaciendo las necesidades relevantes del consumidor, también, sea capaz de generar beneficios colectivos. El valor individual, obviamente, sigue siendo un objetivo prioritario, aunque no exclusivo; debe perseguirse de tal manera, que sea también, un motor de valor compartido.

Tanto la cancelación de posibles externalidades negativas, como la generación de impacto social positivo, se implementan, interviniendo sobre las características tangibles del producto (configuración, materiales, funciones y desempeño técnico, duración), sobre los procesos de producción y distribución y sobre los métodos de uso, por parte del consumidor. Muchos de los modelos comerciales, comúnmente incluidos en la economía de compartir y mancomunación, representan excelentes ejemplos de innovaciones, en el concepto de producto y la forma, en que el consumidor las tiene y que, al satisfacer las necesidades relevantes, de manera óptima, tienen un impacto significativamente positivo, también desde un punto de vista colectivo.

Otros tipos de innovaciones, muy importantes por su impacto social fundamental, se están probando en el contexto de la “economía circular”; en particular, en el diseño de productos y métodos de uso relacionados; de modo que, manteniendo los elementos relevantes, de valor para el cliente, sea posible, extender su vida útil y recuperar, la mayoría de los materiales al final de su ciclo de vida útil. Las acciones sobre la propuesta de valor son relevantes e interdependientes, con las posibles innovaciones, de las formas en que la empresa, genera ingresos por la venta de su oferta; estos pueden, de hecho, ser funcionales para la consecución de objetivos de interés colectivo.

En la perspectiva de la innovación social corporativa, las iniciativas de marketing, entre empresas y organizaciones sin fines de lucro, también son significativas; lo mismo es el modelo de “corporación benéfica”, caracterizado precisamente, por la misión de generar recursos, para la comunidad, junto con un cierto, retorno económico. La estrategia, de estructura de precios, es una palanca más, que se puede utilizar para innovar y lograr

objetivos sociales. La “discriminación” de precios, se ha aplicado durante mucho tiempo y en muchas áreas, para facilitar el acceso a productos / servicios relevantes, a sujetos económicamente “débiles” o socialmente relevantes; en este nivel, la empresa, puede implementar políticas, cada vez más focalizadas y consistentes, para lograr objetivos de inclusión social y distribución de las ventajas, del desarrollo productivo. Además, a través de la estrategia de precios, la empresa, puede orientar al consumidor, hacia productos y formas de utilizarlos, con mejor impacto colectivo; al menos puede garantizar, que el consumidor, asuma las externalidades negativas, generadas por el uso de un determinado bien/servicio, sin dejar de poder proponer, soluciones alternativas adecuadas y mejores, en términos de sostenibilidad.

La organización, es la tercera área del modelo de negocio, en la que tienen innovaciones con efectos sociales y ambientales, significativamente positivos. Son, precisamente los cambios, en la organización del trabajo y las relaciones, entre el trabajador y la estructura de la empresa, los que representan, las áreas de las empresas, especialmente grandes y muy grandes; son los principales protagonistas, de la innovación social. En la organización del trabajo, las experiencias de trabajo inteligentes son cada vez, más significativas, orientadas a optimizar el equilibrio, entre el trabajo y las actividades personales; aumentando la autonomía de la persona, manteniendo la coordinación organizativa, necesaria en el momento mismo o devolviendo los costes directos e indirectos de la movilidad, en los que incurrir, tanto el trabajador como la empresa. Se trata de formas, de organizar trabajos, que consigan crear valor, tanto para el trabajador (mejor calidad de vida, reducción de los costes de transporte), para el medioambiente (reducción de la demanda de transporte y la consiguiente disminución del impacto medioambiental) como para la empresa (posibilidad de una contención global de algunos elementos de costes generales, mayor productividad). Igualmente, relevantes, son las medidas de gestión de la diversidad, encaminadas, por un lado, a evitar la discriminación en el trato y las oportunidades entre las personas, y por otro lado, a fomentar la verdadera integración, entre sujetos caracterizados por diferencias significativas, potenciando sus especificidades.

## **Observaciones Finales**

Este trabajo, ha demostrado, conceptualmente, que la empresa, puede ser protagonista de la innovación social, ilustrando cómo, a través de su innovación tecnológica y relacional, orientada a la sostenibilidad, es capaz de generar cambios, que asuman la relevancia de la innovación social. Eso genera, “Innovación Social Corporativa”: innovación social, cuyas áreas de realización, contenidos, efectos, se integran con las especificidades de las funciones empresariales y/o de gestión.

La Innovación Social Corporativa, representa, la manifestación más avanzada y consistente, de la política de sustentabilidad, siendo el resultado, de formas innovadoras de implementar estas políticas. Innovador, en términos de tecnologías utilizadas y relaciones, desarrolladas con los grupos de interés. Al mismo tiempo, al menos, potencialmente, se beneficia de las condiciones fundamentales de la innovación empresarial, que no necesariamente, se encuentran en otro tipo de iniciativas, dirigidas a la creación de valor colectivo. De hecho, especialmente, en el contexto de las grandes empresas, las innovaciones orientadas, a objetivos de sostenibilidad, suelen tener un impacto estructural significativo y, en todo caso, a conseguir, su propia sostenibilidad económica.

En este sentido, la Innovación Social Corporativa, representa un fenómeno absolutamente decisivo, en las trayectorias del desarrollo sostenible, porque, por un lado, expresa una implicación estructural e incluso, innovadora de las empresas, en la creación de valor colectivo, o en la mejora, de problemas sociales y ambientales; por otro lado, tiene las condiciones, para generar una innovación social consistente. Representa, por tanto, la forma de superar la limitación intrínseca, que une las políticas tradicionales de sostenibilidad y las múltiples iniciativas, emprendidas de diferentes formas y por diversos tipos de sujetos (incluidas las propias empresas) para abordar un problema social: el hecho de generar efectos que, aunque ciertamente positivas, no conducen, a una superación estructural del problema subyacente.

Esta conclusión, da mayor importancia a la innovación, como motor de la empresa, en este caso, de su capacidad para ser protagonista, de mejoras sustanciales en el contexto económico y social del que forma parte. El principio de integrar, en la medida de lo posible, los objetivos empresariales, con los de sostenibilidad medioambiental y social, se implementa, por tanto, a través de una estrategia de innovación, orientada a conseguir, una mayor ventaja competitiva en conjunto, o también, a través de la solución de problemas medioambientales o sociales.

La innovación, se convierte en la bisagra, entre los objetivos empresariales y los objetivos de interés colectivo; por tanto, entre la introducción, de nuevos procesos operativos, nuevos productos, o servicios y en relación, con los retos competitivos y la misma medida, en función de la mejora de las condiciones ambientales y sociales. Para dar concreción, a esta visión de la innovación y su rol, es necesario que, dentro de la empresa, la gestión, de la innovación, se oriente, efectivamente, por el doble propósito, mencionado anteriormente y se mida a las personas involucradas, con relación a la consecución de ambos. Al mismo tiempo, la gestión, de la sostenibilidad, debe basarse en las herramientas, que pone a disposición la innovación. En concreto, los responsables de implementar la sostenibilidad, deben interactuar, estructuralmente con los involu-

crados en la innovación, con la intención común, de implementar medidas de sostenibilidad, basadas en la innovación (relacional y/o tecnológica) e innovaciones, capaces de generar valor colectivo.

## **Bibliografía**

- Ayso S. et al. (2011), "Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation?". *Industrial Management and Data Systems*, 111 (9), 1399-1417.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.
- Gebauer J., Fuller J., Pezzeri R. (2013), "The dark and the bright side of cocreation: triggers of members behavior in online innovation communities". *Journal of Business Research*, 66 (9), 1516-1527.
- Hart S.L., Sharma S. (2004), "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination". *Academy of Management Executive*, 18 (1), 7-17.
- Kazadi K, Lievens A., Mahr D. (2016), "Stakeholders co-creation during the innovation process: identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders". *Journal of Business Research*, 69, 525-540.
- Moore G. (1999), *Crossing the chasm*. New York: Harper Collins.
- Osburg T. (2013), "Social Innovation to drive corporate sustainability". En: Osburg T., Schimdpeter R. (eds.). *Social Innovation, CSR, Sustainability & Governance*. Berlin: Springer-Verlag.

Este volumen, fruto de la experiencia, especialmente académica –de formación, investigación aplicada–, nace con el objetivo de seguir difundiendo y reflexionando, sobre los alcances de la Innovación Social (IS), así como, sus ideas fuerzas y aquellos elementos, que mayormente la diferencian, especialmente del emprendimiento social y también, de la innovación técnica. Se identifican diversos procesos, en donde la IS, ha sido el objeto central de estudio, así como también, el modo en el cual las instituciones, públicas en particular y de estudios en general, podrían transitar para operacionalizar; observando sus diversos resultados y transformaciones, especialmente, a la hora de ofrecer respuestas y soluciones, pensadas desde nuevos paradigmas, dinámicamente colaborativos, que reflejan, con extraordinaria naturalidad, la transición desde la economía industrial, a una sociedad basada en el conocimiento y la información.

Por sus características y dinámicas creativas, desarrolladas desde la incertidumbre, la IS, no se la puede programar aisladamente, desde una mesa de expertos y tecnócratas o pensando, ingenuamente, a la realización de una enésima obra pública. Tampoco, puede ser un proceso pensado, diseñado y decidido “desde arriba”. Se necesitan, los ingredientes adecuados y la receta correcta, además del momentum, pero definitivamente, el resultado final, nunca se puede dar por seguro. Solo, se puede estar ciertos, que estos procesos, aumentan la probabilidad de que ocurra una innovación. Por esta razón, se debe mantener una cierta prudencia, al momento de identificar procesos eficaces, pues al igual que muchas innovaciones, no necesariamente significa, que estas sean las correctas, en un sentido amplio o normativo. Desde luego que siempre se podrá, orientar e incentivar, la innovación e integrarla, como área de estudio, siendo aplicable en un conjunto amplio de áreas del conocimiento, ya que, los resultados de algunos procesos entregan señales inequívocas de sus alcances, además de su progresiva incorporación a programas, concursos y políticas públicas, así como también, por instituciones privadas y centros de estudios, interesados especialmente, en el cambio social.

