

Cómo **innovar** urgentemente para la sociedad

ANA CRISTINA DAHIK,
KARLA PETERSEN
y GERMAN CÉSPEDES

El mundo necesita empresas capaces de innovar con la mirada puesta más allá de sus propios muros: en las comunidades que las rodean.



Bruce Wayne, el sofisticado hombre detrás de Batman, uno de los superhéroes más entrañables del mundo de los cómics, año con año sorprendía a sus millones de seguidores con los innovadores diseños detrás del curioso Batmobile. Aquel ficticio automóvil con el que recorría las calles de Ciudad Gótica era producto de complejos procesos de diseño, múltiples pruebas en campo que, de forma iterativa e incremental buscaban mejorar su desempeño en función de una sola cosa: su eficacia para ayudar a Batman a identificar y aprehender a los criminales más macabros, con el fin de restaurar la paz y seguridad para los ciudadanos de la ciudad.

A pesar del protagónico rol que el Batmobile desempeña en la trama del cómic, es poca la atención que recibe cómo Bruce Wayne comprobaba que sus innovadores diseños cumplían su objetivo. El proceso de validación no se llevaba a cabo únicamente detrás del volante. Después de cierta distancia recorrida, Wayne se bajaba

del automóvil para observarlo desde distintos ángulos y perspectivas. De esta forma, Batman lograba entender la efectividad de la innovación no solo en términos del vehículo, sino del vehículo en relación con su entorno.

Tima Bansal, profesora de estrategia de la escuela de negocios de la Universidad de Western Ontario, Ivey Business School, usa esta curiosa referencia para desafiar a la comunidad empresarial a replantearse cuál es la relación entre los procesos de innovación de sus empresas y los entornos en los que operan. ¿Capitalizan, como lo hacía Empresas Wayne, Inc., los atributos de los bienes y servicios ofrecidos para maximizar su impacto ante las necesidades del entorno y su propósito empresarial?

INNOVAR CON UN NUEVOLENTE

Son pocas las empresas que hoy no apelan a su capacidad innovativa como una de las columnas vertebrales de su quehacer. Para darnos una

idea, Apple invierte alrededor de 5% de sus ingresos anuales en investigación y desarrollo, Facebook invierte más de 13%, Google más de 16% y Amazon ahora invierte más de 28%. No obstante, el enfoque actual de la innovación, según Bansal, sigue buscando rentabilidad financiera en el corto plazo y la generación de sistemas eficientes que permitan, de forma veloz, descartar aquellos productos que no se alineen a la inmediatez que caracteriza a los mercados actuales.

El problema, dice Tima, es que «si las empresas centran sus innovaciones en torno a los deseos y necesidades de los clientes inevitablemente serán víctimas de sus caprichos. Así se pierde la oportunidad de fundamentar las innovaciones en el futuro de la sociedad».

La propuesta de Tima es que si las empresas no empezamos a centrar la innovación en patrones macrosociales -como cambios demográficos, escasez de recursos naturales, desigualdad social, la exclusión financiera y tecnológica, entre muchos otros desafíos sociales y ambientales-,

si las empresas no empezamos a centrar la innovación en patrones macrosociales, estamos perdiendo la oportunidad de innovar para objetivos mucho más ambiciosos y que pueden tener impacto de largo plazo.

estamos perdiendo la oportunidad de innovar para objetivos mucho más ambiciosos y que pueden tener impacto de largo plazo.

Esta *society-centered approach* versus una *firm-centric approach* no solo tiene el potencial de generar mayor valor para más actores hacia fuera de la empresa, sino -dice la investigadora-, tiene el potencial de aportar nuevas ideas hacia dentro de la organización, ya que ofrece a la empresa caminos y herramientas para detectar conexiones que antes eran invisibles.

En otras palabras, si hoy no hemos visto los resultados que esperábamos de muchos de los procesos de innovación de las organizaciones es porque no hemos sido lo suficientemente ambiciosos. Necesitamos repensar el enfoque de los procesos de innovación. Si en vez de pensar únicamente en la empresa como la unidad de impacto, empezamos a visualizar sistemas y a la sociedad como el fin de esta innovación, no solo el enfoque del proceso sería totalmente distinto, sino los resultados.

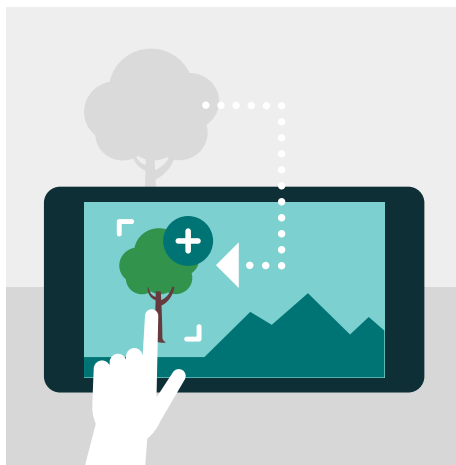
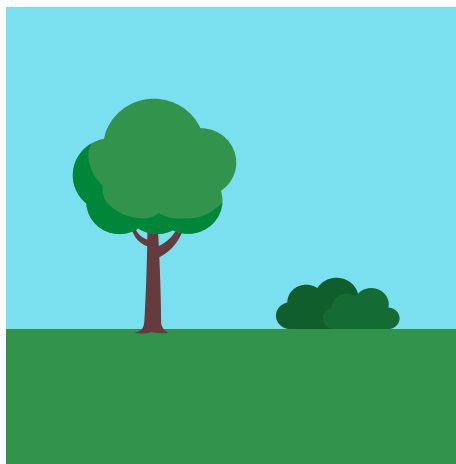
EL VÍNCULO CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA SUSTENTABILIDAD

En este sentido, si lo que necesitamos es ampliar los horizontes de las unidades de impacto para los que están pensados los procesos de innovación, la sustentabilidad y la responsabilidad social nos dan una plataforma muy emocionante. Con el lente indicado, estos conceptos ofrecen la posibilidad de emprender desafíos mucho más ambiciosos, apasionantes y con potencial de transformar no solamente organizaciones, sino sistemas.

La pregunta es, ¿cómo podemos empezar a desafiarlos hacia dentro y hacia afuera de las organizaciones en este tipo de procesos? En el corazón de la conversación de la responsabilidad social y la sustentabilidad está cómo entendemos la relación de la empresa y la sociedad.

Si no anclamos las estrategias en los supuestos indicados, la plataforma que nos pueden brindar estos conceptos se cae. Presentar los múltiples enfoques a través de los cuales se pueden abordar la responsabilidad social y la sustentabilidad excede los objetivos de este artículo. No obstante, un punto de partida para aprovechar la plataforma que nos brindan estos

necesitamos repensar el enfoque de los procesos de innovación. Si en vez de pensar únicamente en la empresa como la unidad de impacto, empezamos a visualizar sistemas y a la sociedad como el fin, el resultado será distinto.



conceptos es la capacidad de las empresas de responder a necesidades para crear valor social, económico y ambiental de una comunidad de actores unidos en un propósito común.

CÓMO INNOVAR PARA LA SOCIEDAD

No hay una receta exacta. En el mundo del *management* seguimos descubriendo cómo se materializan la sustentabilidad y la responsabilidad social, y contamos con un espectro de estrategias que nos empiezan a enseñar que dan resultados. Los caminos suelen ser evolutivos y cada vez más ambiciosos, y gradualmente se pueden ir integrando más al modelo de negocios de la empresa.

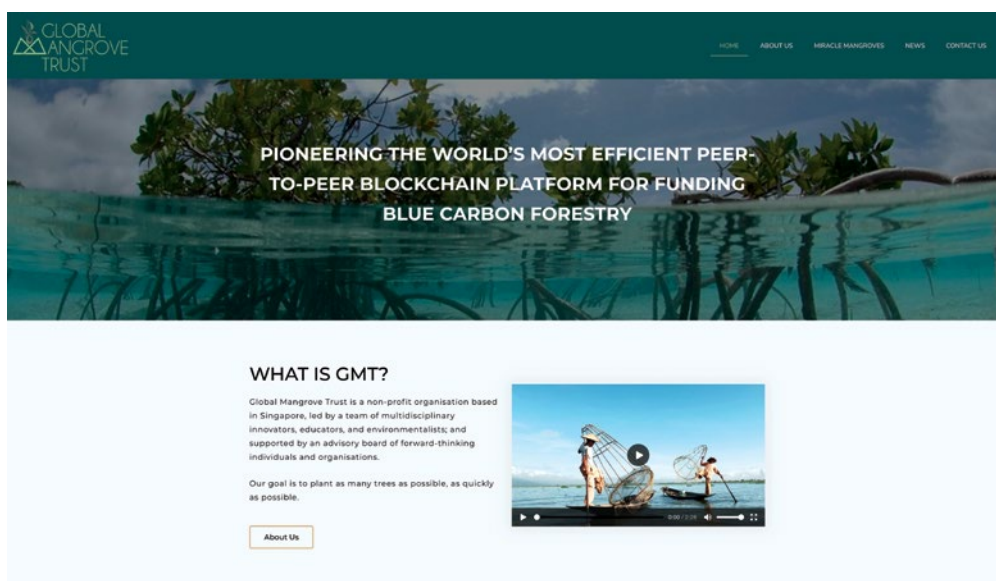
Algo clave, es que en estos procesos de desarrollo necesitamos pensar constantemente en cómo hacer *zoom-in* y *zoom-out* para entender las múltiples perspectivas del problema y las múltiples facetas de impacto que puede tener una solución innovadora. Volviendo al ejemplo del Batmobile, se trata de bajarnos del vehículo para ver su eficacia en función del entorno. ¿Qué patrones espaciales y temporales tengo que desafiar a través de mi solución innovadora?

Bansal & Grewatsch (2020) ofrecen tres pistas:

1. **Enfoque de megatendencias.** Las empresas que siguen un programa de megatendencia incorporan en su quehacer el constante monitoreo para abordar grandes desafíos que impactan no solo a su empresa, sino a la sociedad en su conjunto. Una estrategia es trabajar con pequeños equipos multifuncionales que incluyan analistas, especialistas en investigación y desarrollo y directivos ubicados en varios países.

2. **Expandir la forma en que definimos el problema.** Se trata de alinear la innovación con aquello que le importa y que impacta a la sociedad, mucho más allá de lo que el cliente ve como una necesidad urgente. Este enfoque, además, permite adelantarse a las necesidades futuras de los clientes.

3. **Ampliar la forma en la que medimos resultados.** Se debe buscar un espectro de resultados más incluyentes desde la dimensión temporal y espacial. De lo contrario, la narrativa de las metas más



Plataforma digital Global Mangrove Trust

ambiciosas puede quedar limitada a resultados cortoplacistas que miran los *outputs* de la innovación desde un lente únicamente comercial.

ALGUNOS CASOS PRÁCTICOS

Afortunadamente, cada vez son más las organizaciones que deciden apostarle a un enfoque de innovación para la sociedad. El *Network for Business Sustainability* ofrece tres ejemplos de cómo se están usando plataformas digitales y tecnología para procesos de innovación centrados en la sociedad:

Global Mangrove Trust

Modelo que conecta a las pequeñas y medianas empresas, a los inversores minoristas y a particulares con los mercados de reforestación y compensación de carbono. Actualmente, la

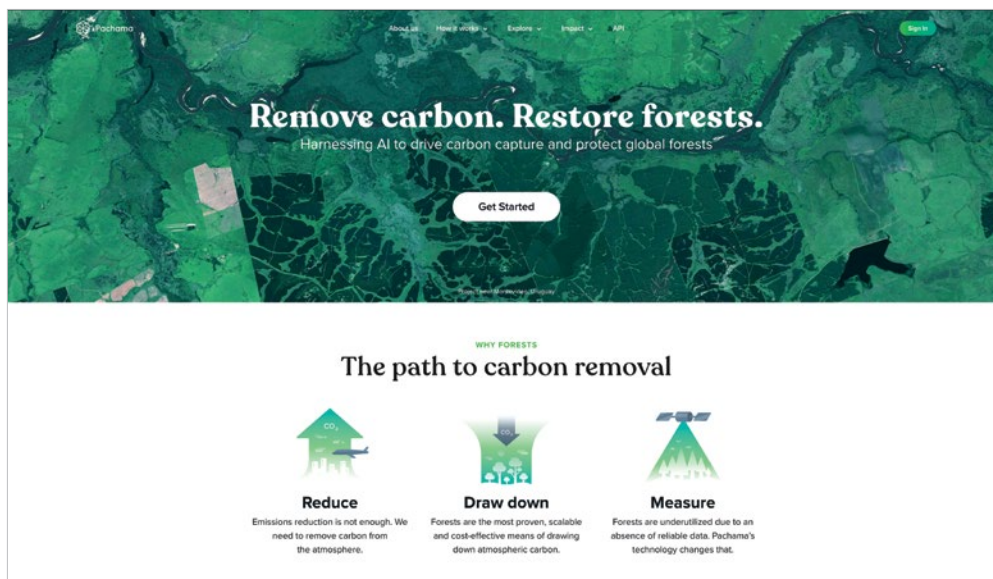
forma en que la mayoría de estos mercados funcionan es por la participación de empresas multinacionales que invierten en certificados de emisiones de carbono para neutralizar sus emisiones, que actualmente tienen un impacto negativo. Sin embargo, Simon Schillebeeckx, fundador del modelo, explica que estos mercados no son realmente accesibles a menor escala, a las pequeñas y medianas empresas y a individuos. Global Mangrove Trust nace como una plataforma y una nueva tecnología que permite el financiamiento entre pares de proyectos de reforestación. Así, un individuo que quiere contribuir a compensar sus propios impactos negativos, puede hacerlo directamente sin necesidad de un intermediario. A través de la plataforma se pueden comprar árboles inmediatamente y ver, gracias a la tecnología *blockchain*, en qué se canalizan los fondos; cuánto dinero se destina al

en estos procesos de desarrollo necesitamos pensar constantemente en cómo hacer *zoom-in* y *zoom-out* para entender las múltiples perspectivas del problema y las múltiples facetas de impacto que puede tener una solución innovadora.

fideicomiso, cuánto dinero se pagará en comisiones a los bancos y cuánto acaba en manos del sembrador de árboles.

Pachama

Startup tecnológica liderada por Diego Saez-Gil que aprovecha lo último en teledetección, incluyendo imágenes de satélite y escaneos LIDAR¹ del bosque. A través de la inteligencia artificial, concretamente algoritmos de aprendizaje profundo, el modelo permite estimar el almacenamiento de carbono de los bosques. De esta forma logra supervisar el progreso de un bosque, detectando automáticamente las perturbaciones como los incendios, la deforestación ilegal o cualquier cambio en la cubierta del dosel. A través de estas herramientas es posible validar y supervisar los proyectos forestales existentes que han recibido créditos de carbono en los mercados tradicionales de carbono, que están conservando o restaurando los bosques. De esta forma Pachama aporta más transparencia, más responsabilidad y más confianza a estos proyectos. La expectativa es que estas tecnologías puedan utilizarse para certificar nuevos proyectos de forma más rápida, barata y fiable.

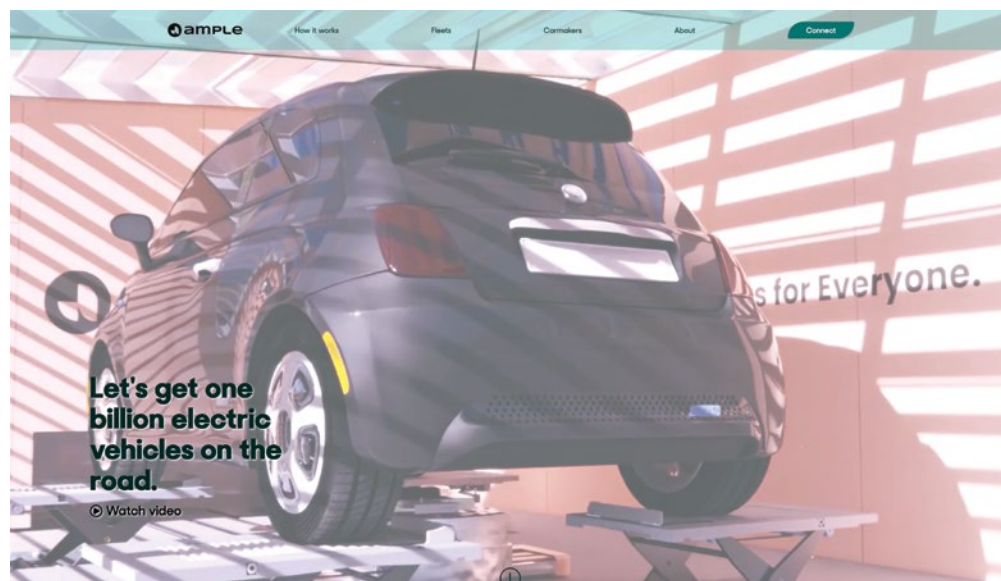


Plataforma digital Pachama

Ample

Sara Bell, quien lidera este proyecto, explica que el fundamento de Ample, es utilizar la tecnología digital de dos maneras: en el producto

y en el modelo de negocios que lo sustenta. A través del *machine learning* se logra predecir la producción de energía renovable en un mercado concreto. Además, el *machine learning* se utiliza para predecir la capacidad de flexibilidad de un edificio para cambiar sus patrones de consumo. Igualmente, se extraen muchos datos del edificio utilizando tecnología de sensores. Juntando esas dos predicciones hay garantía de que ese edificio utilice la energía más limpia posible. El modelo se conecta al sistema de gestión del edificio y cambia físicamente el patrón de consumo, utilizando los controles que ya existen en el sistema de gestión. Para motivar al propietario u operador del edificio a hacer esto, estos mecanismos se combinan con una plataforma de medios sociales de consumidores conscientes que realmente van a elegir a las empresas que están haciendo esta actividad.



Plataforma digital Ample

CONVERSACIÓN URGENTE

Recientemente el Foro Económico Mundial (FEM) ha advertido que, aunque el crecimiento de casi todas las regiones del mundo se ha revisado al alza para 2021, muchos países continúan lidiando con COVID-19 y lo que probablemente vaya a convertirse en una larga sombra. A pesar

del repunte de este año, se espera que el nivel del PIB mundial en 2021 esté 3.2% por debajo de las proyecciones prepandémicas, y se prevé que el PIB per cápita entre muchas economías de mercados emergentes y en desarrollo se mantendrá por debajo de los picos anteriores al COVID-19 durante un período prolongado. Esto se traduce en que el virus de la desigualdad se convertirá en una amenaza igual de inminente que la bioseguridad de los países.

En un contexto en donde las reconfiguraciones sociales han cambiado drásticamente, el rol de la comunidad empresarial al transitar a procesos de innovación centrados en la responsabilidad social y la sustentabilidad no es menor. Si bien cambian las tendencias y los dinámicos problemas sociales y ambientales que amenazan los entornos, parece que sigue habiendo un patrón común: el rol de los directivos de generar y transformar culturas que permeen una responsabilidad social anclada en los supuestos indicados. Innovar para la sociedad, no solo para la empresa. </>



**afortunadamente,
cada vez son más
las organizaciones
que deciden
apostarle a
un enfoque de
innovación para la
sociedad.**

¹ Acrónimo del inglés LiDAR, Light Detection and Ranging o Laser Imaging Detection and Ranging.

REFERENCIAS

Bansal, P.; Grewatsch, S., 2020, «The Unsustainable Truth about New Product Innovation Processes», *Innovation-Organization & Management*, July 22(3): 217 - 227.

Kim, A.; Bansal, P.; Haugh, H., 2019, «No Time Like the Present: How a Present Time Perspective Can Foster Sustainable Development», *Academy of Management Journal*, April 62(2): 607 - 634.

Bansal, P., & Song, H.-C. (2017). Similar But not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149.

Schillebeeckx, S., Bell, S. & Saez-Gil, D. (2020). Digital Tools Can Bring Sustainability to Scale. Network for Business Sustainability. Consultado en: <https://www.nbs.net/articles/digital-tools-can-bring-sustainability-to-scale>, julio 2021

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.

Ana Cristina Dahik es profesora del área de Entorno Político y Social en IPADE Business School.

Karla Petersen es profesora del área de Entorno Político y Social en IPADE Business School.

German Céspedes es profesor del área de Factor Humano en IPADE Business School.