



Harvard Business Review
América Latina

Innovación disruptiva para el cambio social

por Clayton M. Christensen, Heiner Baumann,
Rudy Ruggles y Thomas M. Sadtler

Diciembre 2006

Reimpresión RO612E-E

En el sector social, se ha dedicado demasiada atención a entregar más de lo mismo a poblaciones reducidas que ya están siendo atendidas. Es hora de un enfoque fundamentalmente diferente.

Innovación disruptiva para el cambio social

por Clayton M. Christensen, Heiner Baumann,
Rudy Ruggles y Thomas M. Sadtler

Estados Unidos gasta más dinero per cápita en atención de salud que cualquier otra nación, y ofrece una de las atenciones más sofisticadas en el mundo. Sin embargo, está detrás de muchos países menos ricos en indicadores básicos de salud tales como mortalidad infantil y esperanza de vida. Similarmente, EE.UU. ocupa el segundo lugar después de Noruega entre los países de la OCDE en cuanto a gasto en educación por estudiante, pero ocupa el lugar 24 entre 29 en la prueba de alfabetización matemática del Programa de Evaluación Internacional de Alumnos de la OCDE. Este patrón de fuertes gastos y retornos desalentadores en el sector social no está circunscrito a EE.UU., desde luego. En todo el mundo, las naciones, instituciones e individuos ricos financian generosamente servicios sociales que no responden plenamente a las expectativas.

¿A qué se deben estos malos resultados? No a una falta de soluciones, sino más bien a inversiones mal dirigidas. Una porción demasiado grande del dinero disponible para enfrentar necesidades sociales se usa para mantener el statu quo, porque se entrega a organizaciones que están casadas con sus soluciones, modelos de entrega y beneficiarios actuales. Muchas proporcionan servicios relativamente específicos, a veces sofisticados, a un rango reducido de personas. Si bien podrían estar haciendo un buen e importante trabajo

al atender a esas personas, y aunque sus servicios podrían mejorar constantemente, es improbable que estas organizaciones alguna vez lleguen a las poblaciones mucho más amplias que están necesitadas, y que quedarían satisfechas con servicios más simples si éstos estuviesen disponibles.

Lo que se requiere es un apoyo ampliado para organizaciones que están abordando los problemas del sector social de una forma fundamentalmente nueva y creando soluciones escalables, sustentables y transformadoras de sistemas. Su método, que llamamos “innovación catalítica”, comparte sus principales características con el modelo de innovación disruptiva de Clayton Christensen. Al igual que las innovaciones disruptivas, que desafían a los actores establecidos de una industria ofreciendo alternativas simples y suficientes a un grupo de clientes subatendidos, las innovaciones catalíticas pueden trascender el statu quo entregando soluciones suficientes a problemas sociales inadecuadamente abordados. Las innovaciones catalíticas son un subconjunto de las innovaciones disruptivas, distinguidas por su foco primario en el cambio social, a menudo a escala nacional.

Para comprender este argumento, es útil revisar el modelo de innovación disruptiva planteado por primera vez en el artículo de Christensen y Joseph L. Bower para HBR, “Disruptive Technologies: Catching the Wave” (January-Fe-

bruary 1995). Los autores dividen las innovaciones en dos categorías: sustentadoras y disruptivas. La mayoría de las innovaciones de productos y servicios son sustentadoras. Proveen mejor calidad o funcionalidad adicional a los clientes más exigentes de una organización. Algunas innovaciones sustentadoras son mejoras incrementales; otras son productos o servicios más revolucionarios.

En contraste, las innovaciones disruptivas, en un sentido tradicional, no satisfacen las necesidades de los clientes existentes tan bien como los productos o servicios actualmente disponibles. Pueden carecer de ciertas funciones o capacidades de los productos establecidos, por ejemplo. Sin embargo, son normalmente más simples, más convenientes y menos caras, por lo que atraen a clientes nuevos o menos exigentes. Los vuelos de bajo costo y sin servicios adicionales de Southwest Airlines fueron una innovación disruptiva de servicio que inicialmente atrajo a turistas, cuyas alternativas eran pagar un ojo de la cara o no viajar. La empresa rápidamente arrebató participación de mercado a las aerolíneas establecidas, al tiempo que trajo nuevos clientes al transporte aéreo. Las computadoras personales fueron una innovación disruptiva de producto, porque, si bien eran menos poderosas que las computadoras mainframe, rápidamente encontraron un enorme mercado no atendido para sus asequibles, aunque limitadas capacidades.

Las innovaciones disruptivas han tenido un gran impacto en las estructuras de muchos sectores, desde los viajes y la venta de computadoras hasta las comunicaciones, y a menudo han dado origen a cambios sociales en el proceso. Pero los cambios sociales causados por las innovaciones disruptivas son en su gran mayoría no intencionales; son simplemente el subproducto de perseguir una oportunidad de negocios. En el caso de las innovaciones catalíticas, sin embargo, el cambio social es el objetivo principal.

Pensar en forma catalítica

Los actores establecidos en cualquier sector poseen recursos, procesos, socios y modelos de negocios diseñados para respaldar el statu quo. Esto hace que sea difícil y poco atractivo para ellos desafiar la forma habitual de hacer las cosas. Las organizaciones están diseñadas para apoyar sus actuales modelos de negocios. Debido a que implementar un producto o servicio más simple, menos caro o más asequible podría sabotear sus ofrecimientos actuales, es casi imposible que se perturben a sí mismas. Por consiguiente, las innovaciones catalíticas que provean nuevos beneficios a

la mayor cantidad de personas probablemente provendrán desde fuera de las filas de los actores establecidos.

Es bastante fácil comprender el modelo de innovación disruptiva cuando se aplica a productos y servicios comerciales. ¿Pero cómo funciona exactamente el modelo en el sector social? Los innovadores catalíticos comparten cinco cualidades:

1. Generan cambios sociales sistémicos mediante el escalamiento y la replicación.
2. Satisfacen una necesidad que está siendo atendida en exceso (porque la solución existente es más compleja de lo que mucha gente requiere) o no atendida en absoluto.
3. Ofrecen productos y servicios que son más simples y menos costosos que las alternativas existentes, y que podrían ser percibidos como de menor desempeño, pero que los usuarios consideran suficientemente buenos.
4. Generan recursos, tales como donaciones, becas, voluntarios o capital intelectual, de maneras que inicialmente son poco atractivas para los competidores establecidos.
5. Son a menudo ignorados, menospreciados o incluso alentados por actores establecidos para quienes el modelo de negocios no es rentable ni atractivo, y que por tanto evitan o se retiran del segmento de mercado.

Los siguientes ejemplos en atención de salud, educación y desarrollo económico muestran la estrategia de innovación catalítica en acción, tanto en organizaciones con y sin fines de lucro. Las personas a menudo equiparan el régimen tributario de una organización con su capacidad para generar cambios sociales positivos. Sin embargo, como mostraremos, las organizaciones pueden crear innovaciones catalíticas independientemente de su estructura de propiedad.

Inversiones en atención de salud

En el sector de salud, las inversiones en innovaciones sustentadoras permiten a las organizaciones tratar a sus pacientes más graves con las tecnologías y terapias más avanzadas. Una inversión en innovación catalítica, por otra parte, arroja productos y servicios más simples que son asequibles a una población más amplia.

Atención de vanguardia. Hace varios años, un importante hospital clínico de Boston recibió una cuantiosa donación para llevar adelante su misión de entregar atención de salud de la más alta calidad, atender a pacientes regionales y desarrollar prácticas pioneras para su diseminación global. Los stakeholders enviaron diversas propuestas para el uso de los fondos, dos de las cuales superaron el proceso

Clayton M. Christensen (cchristensen@hbs.edu) es Robert and Jane Cizik Professor de administración de empresas en Harvard Business School en Boston. *Heiner Baumann* (heiner_baumann@newprofit.com) es director de conocimiento y socio de New Profit, un fondo filantrópico basado en Cambridge, Massachusetts, que entrega apoyo financiero y estratégico a emprendores sociales. *Rudy Ruggles* (rudy.ruggles@comcast.net) es presidente de Weston, una parte de Collaborative Innovation Services con base en Massachusetts, una consultora que trabaja con organizaciones para crear soluciones para problemas sociales y medioambientales. *Thomas M. Sadtler* (tom.sadtler@post.harvard.edu) es el vicepresidente de marketing para servicios profesionales en CA, una empresa de gestión de software basada en Islandia, Nueva York, y socio de New Profit.

de selección y llegaron al consejo de administración para su consideración final. Una propuesta recomendaba que el hospital ampliara su actual estatus de atención terciaria para transformarse en un proveedor de salud “cuaternaria”, combinando sus capacidades de atención terciaria e investigación para extender las fronteras de su excelencia clínica. La otra propuesta recomendaba financiar una beca de investigación en enfermería, ampliando las responsabilidades de tratamiento de las mejores enfermeras.

La propuesta de atención cuaternaria prometía una innovación de servicio que avanzaría la evolución del hospital de elite, ofreciendo capacidades mejoradas de tratamiento para pacientes con problemas complicados. La beca de enfermería también promovería la innovación de servicio, pero de una manera distinta. Capacitaría a las enfermeras para que comenzaran ofrecer cuidados previamente entregados por los médicos, pero a menor costo. Tal como habría predicho la teoría de las innovaciones disruptivas, el consejo del hospital decidió no perturbar el statu quo. Rechazó la propuesta de capacitar a las enfermeras y usó la donación para alimentar el modelo actual del hospital: perfeccionar la entrega de atención de vanguardia a una población relativamente pequeña de pacientes más enfermos. El consejo eligió una innovación sostenible en lugar de una disruptiva.

Clínicas ambulatorias. En contraste, MinuteClinic es un innovador catalítico. Esta empresa con fines de lucro y sede en Minneapolis posee 87 clínicas en diez estados, ubicadas en tiendas CVS y otras plazas minoristas, donde provee diagnósticos ambulatorios rápidos y asequibles y tratamiento para problemas comunes de salud, así como también vacunas. MinuteClinic emplea a enfermeras practicantes provistas de protocolos basados en software y aplica reglas estrictas que ayudan a asegurar un servicio consistente. Si un paciente tiene una dolencia que no está en la lista de problemas de salud tratados por la clínica o tiene síntomas que indican un problema serio, es derivado a un médico o a una sala de emergencias. Debido a que las clínicas de MinuteClinic son más baratas que una visita al médico para muchas personas que no tienen seguro, y con frecuencia más convenientes para quienes sí están asegurados, el modelo tiene el potencial de entregar atención básica de salud a muchas personas que de otra forma tendrían un acceso limitado.

MinuteClinic tal vez ofrezca servicios de salud “menores” que la consulta de un médico, pero este rango reducido representa un servicio suficientemente bueno que atrae a una amplia población subatendida (de hecho, las encuestas de MinuteClinic a más de 350.000 pacientes indicaron un nivel de satisfacción de 99%). MinuteClinic también entrega servicios que muchos proveedores de salud establecidos se resisten a ofrecer, porque generan utilidades limitadas y ofrecen poca satisfacción profesional. Como resultado, el crecimiento de MinuteClinic (recientemente adquirida por CVS) y de otros innovadores catalíticos en atención de salud, tales como RediClinics, Take Care Health Systems y las clínicas de Wal-Mart en sus tiendas, sobrevendrá a ex-

pensas de las organizaciones de servicios completos que les permiten florecer.

Seguros asequibles. La organización laboral sin fines de lucro Freelancers Union es otro innovador catalítico en el campo de la atención de salud, al proveer seguros de salud de bajo costo y otros servicios a contratistas, consultores, temporeros y otros trabajadores independientes en el área de Nueva York, quienes de otro modo no tendrían acceso a seguros. Al administrar a los tenedores individuales de pólizas como si perteneciesen a un grupo que trabaja para un gran empleador, Freelancers Union puede ofrecer seguros integrales de salud a precios que son 30% a 40% más bajos que los cobrados por las aseguradoras tradicionales por planes individuales con una cobertura comparable. El análisis actuarial de los siniestros de Freelancers Union ha demostrado que los trabajadores que cubre no constituyen un grupo demográfico de alto riesgo, como han supuesto varios actores establecidos. Gracias a la escala creciente de su cobertura y al detalle de su análisis, Freelancers Union ha ganado poder de negociación con su proveedor de seguros, permitiéndole continuar rebajando sus primas.

Debido a que las aseguradoras establecidas han alineado sus procesos, estructuras de costos y marketing para enfocarse en clientes corporativos, tienen poco incentivo para tratar de competir en el nicho de Freelancers Union. El modelo de innovación catalítica, en el cual la organización actúa como comercializadora e intermediaria asociándose con una aseguradora establecida, es replicable y Freelancers Union ahora se está expandiendo a otros estados.

Inversiones en educación

Así como las innovaciones catalíticas en atención de salud expanden el alcance de una atención de calidad suficiente, las innovaciones catalíticas en educación secundaria pueden permitir una gama más amplia de cursos de calidad asequibles para personas que de otra forma tendrían acceso nulo o limitado a ciertos tipos de contenidos o a la obtención de títulos.

Clases online. El aprendizaje online es un ejemplo de este tipo de innovación. Debido a presupuestos reducidos, muchas escuelas públicas secundarias han dejado de ofrecer clases dirigidas a pequeños grupos de estudiantes; por ejemplo, clases de algunos idiomas y cursos avanzados preuniversitarios. Otras escuelas pequeñas o más pobres nunca han tenido el presupuesto para ofrecer estos tipos de cursos. Apex Learning, con fines de lucro, y Virtual High School y Florida Virtual School, ambas sin fines de lucro, han ofrecido estas clases especializadas a miles de estudiantes a través de sus programas de estudios online. Éstos permiten a las escuelas ofrecer cursos preuniversitarios y otros de calidad suficientemente buena a una fracción de lo que le costaría una clase presencial, y brindan a los estudiantes opciones que de otra forma no tendrían. Según el Departamento de Educación de EE.UU., en 2005 había entre 40.000 y 50.000 estudian-

tes secundarios de 37 estados que estaban participando en cursos online, a través de aproximadamente 2.400 escuelas virtuales subvencionadas y estatales.

La deserción de estudiantes es mayor en los cursos online que en las clases presenciales, tanto porque la participación puede ser técnicamente desafiante como porque seguir un curso online requiere una fuerte automotivación. Sin embargo, a falta de alternativas, los cursos online siguen siendo una opción adecuada para una población subatendida. Es más, están basados en un modelo rentable y disruptivo –una enseñanza asequible y ampliamente disponible– que las escuelas tradicionales no están estructuradas para seguir.

Institutos comunitarios. Aunque en principio pueda parecer contraintuitivo, el modelo de institutos comunitarios (*community colleges*) es una innovación catalítica, que está cambiando drásticamente la forma de la educación superior en Estados Unidos al expandir el acceso y redefinir los objetivos de los estudios avanzados.

Los institutos comunitarios ofrecen una alternativa de menor costo a las universidades formales y miden la calidad no por la selectividad de sus procesos de admisión o por el nivel de ingresos de sus graduados, sino más bien por factores tales como las tasas de colocación laboral y la comodidad de acceso a las clases. Esto ha hecho que los institutos comunitarios sean una opción aceptable e incluso deseable para los dos primeros años de los estudiantes. De hecho, estos *colleges* ahora matriculan a cerca de 44% de todos los estudiantes universitarios en Estados Unidos. Constituyen una alternativa lo suficientemente buena para estudiantes universitarios potenciales que consideran a las escuelas tradicionales demasiado caras para sus necesidades iniciales, y representan una opción viable para los segmentos no atendidos: los aspirantes a estudios superiores para quienes las universidades tradicionales, por un sinnúmero de razones, están fuera de su alcance.

Algunos *colleges* y universidades estatales han ayudado a crear este cambio, dirigiendo explícitamente a los estudiantes potenciales hacia institutos comunitarios en sus primeros dos años. El hecho de que los novatos asistan a institutos comunitarios mitiga la escasez de hospedajes en las instituciones tradicionales y permite a sus facultades enseñar menos cursos introductorios, liberando a sus profesores para programar cursos y seminarios de nivel superior, más desafiantes intelectualmente. Fieles a este modelo disruptivo, muchos institutos comunitarios también están ofreciendo cursos superiores, pero sin los considerables costos de los cuerpos docentes orientados a la investigación. Los *community colleges* actúan como proveedores de alumnos para las instituciones tradicionales, lo que a su vez ha simplificado las condiciones de traspaso.

Inversiones en desarrollo económico

Históricamente, organizaciones como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional han promovido el pro-

greso económico aplicando recursos a una escala y alcance inigualables para las economías en desarrollo. Sin embargo, durante las últimas décadas, las organizaciones de microcrédito han adoptado un enfoque diferente, otorgando pequeños préstamos a emprendedores latentes que de otra forma tendrían escaso o nulo acceso a capital.

Microcréditos. Los bancos convencionales normalmente no están dispuestos a prestar a personas sin activos, obligando a esos clientes a buscar préstamos informales, a menudo a tasas de interés de entre 300% a 3.000% (en caso de que puedan obtenerlos). Las organizaciones de microcrédito han intervenido ofreciendo a estos clientes pequeños préstamos a tasas de interés relativamente bajas sin exigir mayores garantías. En muchos países, las entidades de microcrédito (sumadas) han tenido un impacto mucho mayor que el Banco Mundial, el FMI y que los bancos convencionales en erradicar la pobreza de segmentos significativos de la población.

Una de las organizaciones microfinancieras más conocidas es Grameen Bank. A finales de 2005, tenía 5,6 millones de deudores en casi 60.000 pueblos en Bangladesh. Desde su fundación en 1976, ha prestado más de US\$ 5.200 millones con una tasa de recuperación de más de 98%. De propiedad de sus prestatarios en 93%, en 5% del gobierno de Bangladesh y en 2% de otros bancos privados del país, ha sido rentable todos los años, excepto en tres, desde que fue fundado. Las utilidades del banco se usan para incrementar el fondo de préstamos. En 2005, el total de utilidades de US\$ 15,21 millones fue transferido a un fondo de ayuda de desastres, llamado Fondo de Rehabilitación. Acción Internacional, otra organización microfinanciera rentable, informa que entre 1996 y 2005 sus programas afiliados emitieron US\$ 9.400 millones en préstamos, en distintos montos, a 3,97 millones de personas. Más de 97% de esos préstamos ha sido repagado. Según Microcredit Summit Campaign, que reúne información sobre el alcance de casi 3.000 organizaciones microfinancieras, cerca 80 millones de personas en el mundo están recibiendo crédito mediante este enfoque.

Clínicas rurales. Si bien el microcrédito en sí constituye una innovación catalítica, su principal poder radica en su capacidad para permitir el surgimiento de otras innovaciones catalíticas. Considere el caso de HealthStore Foundation, que ha establecido lo que podría considerarse como la MinuteClinic de Kenia. El sistema de salud de Kenia es jerárquico, tiene una compleja estructura administrativa y un sesgo urbano. Aproximadamente 80% de los doctores y dentistas de Kenia viven en Nairobi y en otras áreas urbanas, mientras que 70% de la población vive en áreas rurales. Un estudio de 1998 mostró que más de la mitad de la población no visitaba las instalaciones de salud gubernamentales porque esas instituciones carecían de los medicamentos necesarios, estaban demasiado lejos o eran demasiado caras.

Con la ayuda de microcréditos, HealthStore Foundation ha comenzado a abordar estos problemas, entrenando a residentes locales para que brinden cuidados básicos de

salud y ayudándoles a adquirir y operar sus propias clínicas. Estos residentes convertidos en dueños de clínicas a menudo poseen experiencia como enfermeros u otros tipos de trabajadores de salud, pero carecen de la educación formal y las licencias de los médicos. Las clínicas ofrecen medicamentos esenciales, productos de salud y atención y educación básica de salud a precios asequibles, y proporcionan a los dueños suficientes ingresos para asegurar la sustentabilidad del modelo. Los estrictos estándares e inspecciones regulares de HealthStore Foundation garantizan que las clínicas ofrezcan calidad y precios uniformes. El poder de compra combinado de la red se usa para obtener medicinas al costo más bajo posible, lo que ayuda a impulsar el costo de acceso hacia una meta de US\$ 0,50 por persona por visita, comparada con cerca de US\$ 3 por visita de pacientes externos en hospitales gubernamentales. Con costos más altos de capital y personal, a esos hospitales les sería difícil competir en precio. Tal como ocurre con MinuteClinic en EE.UU., el crecimiento de las clínicas en Kenia probablemente será a expensas de las organizaciones de servicio completo que actualmente ignoran, desacreditan o alienan a las primeras.

Equipamiento de capital. KickStart es otro negocio que crea innovaciones catalíticas en África. Esta organización sin fines de lucro desarrolla y vende equipos de capital de bajo costo a emprendedores pobres en Kenia, Tanzania y Malí; desarrolla cadenas de suministro relacionadas; crea mercados iniciales para el equipamiento, y lo adapta de acuerdo al feedback del mercado. Una de sus innovaciones es la bomba de irrigación MoneyMaker, operada con el pie, que aumenta drásticamente la productividad de las granjas. Las bombas cuestan entre US\$ 38 y US\$ 90 y pueden incrementar el ingreso anual de un agricultor promedio en diez veces, desde unos US\$ 100 a más de US\$ 1.000, permitiendo a las familias enviar a sus hijos al colegio y hacer otras inversiones para su futuro. El gasto inicial del granjero a veces es provisto por una institución de microcrédito y normalmente puede devolverse en tres a seis meses.

Al igual que otras innovaciones catalíticas, los productos de KickStart podrían parecer de menor desempeño que los bienes de la competencia. Comparadas con bombas a motor, por ejemplo, las bombas de KickStart son intensivas en mano de obra y de baja capacidad. Pero las bombas a motor son mucho más caras y requieren electricidad o combustible, mientras que la mano de obra es un activo abundante para los granjeros de Kenia. KickStart entrega una solución lo suficientemente buena, que ha transformado las vidas de miles de campesinos. Desde 1993, KickStart ha contribuido a generar 41.000 nuevos negocios rentables. Creando nuevos negocios a una tasa de 800 por mes, los clientes de KickStart hoy generan US\$ 47 millones en utilidades y salarios anuales, lo que equivale a más del 0,5% del PIB de Kenia y a 0,2% del PIB de Tanzania.

El éxito de HealthStore Foundation, KickStart y otras organizaciones similares depende de la disponibilidad de

instituciones de microcrédito. A su vez, estas instituciones ayudan al sostén de los deudores que están pagando sus préstamos y crean un ambiente económico que atrae a otros prestamistas que buscan iniciar nuevos negocios. El desarrollo económico se produce como resultado de los modelos de innovación catalítica de estas organizaciones, y no sólo debido a sus recursos.

Identificar las innovaciones catalíticas

Muchas organizaciones establecidas podrían usar recursos adicionales para desarrollar, refinar y revitalizar sus productos y servicios actuales más valiosos, e invertir en innovaciones sustentadoras ciertamente puede contribuir a las metas sociales. Sin embargo, cuando el objetivo es lograr que un sistema despegue y crear nuevos modelos de cambio, es hora de buscar innovaciones catalíticas. Aunque existen muchas guías para invertir y realizar filantropía inteligentemente, que se enfocan en identificar innovaciones sustentadoras tradicionales a las cuales apoyar, los inversionistas que buscan innovaciones catalíticas disponen de pocas fuentes a las cuales recurrir. Aquí hay algunas pautas que pueden usar.

Busque señales de disrupción en los procesos. Una vez que un inversionista u organización ha elegido abordar un desafío social específico, el primer paso es la búsqueda de innovadores catalíticos preexistentes. Debido a sus modelos y tecnología no tradicionales, estas organizaciones podrían no figurar en artículos de la prensa tradicional, listados o revistas sectoriales. En lugar de eso, a menudo es más fácil detectar su presencia observando los patrones de actividad de la innovación catalítica que surjan en todo el sector. Las dinámicas a las que se debe estar atento incluyen las siguientes:

- Un actor relativamente nuevo está entregando una alternativa de menor costo y funcionalidad a un segmento de clientes que está siendo atendido en exceso o no atendido en absoluto por el proveedor dominante.
- El proveedor dominante está alejándose de los productos o servicios ofrecidos por el nuevo actor y moviéndose hacia un segmento más rentable del mercado.
- El nuevo proveedor mejora continuamente su oferta, expandiendo su alcance de mercado a medida que el proveedor dominante se repliega, mientras comienzan a aparecer otros que copian su modelo.

Estos tipos de señales se presentaron tras la aparición de MinuteClinic en 2000 (bajo el nombre de QuickMedx) y de su rápida expansión en los años siguientes. Aunque las clínicas de MinuteClinic inicialmente se circunscribieron al área de Minneapolis–St. Paul, las fuerzas sociales y económicas que le dieron origen no estaban ligadas a una ubicación específica. Los factores ambientales que propiciaron su surgimiento en Minneapolis–St. Paul crearon oportunidades en todo el sector para una atención económica y de calidad suficiente.

No todos los sectores están preparados para el creci-

miento rápido de innovaciones catalíticas. En el gobierno federal, el sistema judicial, los servicios sociales infantiles y otras áreas que están fuertemente reguladas o controladas por la política y por otras fuerzas externas al mercado, el proceso de innovación podría retardarse. Aun así, todavía no hemos encontrado un sector social que sea impermeable a la disrupción causada por la innovación catalítica.

Identifique innovaciones catalíticas específicas. Cuando la dinámica de un sector indica que algún tipo de innovación está comenzando a surgir, los donantes o inversionistas sociales deberían evaluarla según las cinco cualidades mencionadas (está la innovación diseñada para generar cambios sociales sistémicos, satisface una necesidad atendida en exceso o no atendida, y así sucesivamente) para determinar si el desarrollo es en realidad una innovación catalítica.

En la etapa de identificación, observe que lo que está siendo considerado son las innovaciones, no las organizaciones. En el caso de MinuteClinic, por ejemplo, la innovación son las clínicas ambulatorias de bajo costo en áreas de alto tráfico, tales como farmacias y centros comerciales, y no la marca MinuteClinic en sí. Es fácil confundir una cosa con otra, pero la búsqueda de innovaciones catalíticas necesita enfocarse primero en la solución y luego mirar cómo ha sido, o podría ser, implementada.

Evalúe los modelos de negocios. El solo hecho de que

una organización haya tenido una buena idea para un cambio social sistémico no implica que tendrá éxito al implementar ese cambio. En esta tercera etapa en la evaluación de una potencial innovación catalítica, evalúe si el modelo de negocios del grupo puede permitir no sólo la introducción eficaz de la innovación, sino también su escalamiento y sustentabilidad. Las organizaciones que hayan alineado sus recursos, procesos y valores de acuerdo a los cinco criterios de innovación catalítica para apoyar sus innovaciones son las que tienen mayor probabilidad de éxito. Esto significa que los inversionistas o donantes deben buscar organizaciones cuyo trabajo en un lugar sea transferible a otras ubicaciones y que hayan producido los mismos resultados en otra parte, por ejemplo. También significa que los inversionistas deben buscar candidatos que rechazan a los benefactores que los obligarían a modificar sus modelos en formas incompatibles con los principios de innovación catalítica.

Tenga presente que la clasificación tributaria –con fines de lucro versus sin fines de lucro– no es un criterio útil para identificar a los innovadores catalíticos. Aunque los modelos de negocios de cada tipo pueden diferir, ninguno de ellos posee una ventaja automática al abordar desafíos sociales. El fundador de eBay, Pierre Omidyar, reconoció este hecho cuando él y su esposa Pam reestructuraron su organización de donaciones, la Fundación Omidyar, y la transformaron en Omidyar Network, con el objetivo de entregar recursos en apoyo de organizaciones con y sin fines de lucro enfocadas en cambios sociales.

Las cinco cualidades de los innovadores catalíticos

1 Generan cambios sociales sistémicos mediante el escalamiento y la replicación

2 Satisfacen una necesidad que está siendo atendida en exceso (porque la solución existente es más compleja de lo que mucha gente requiere) o no atendida en absoluto.

3 Ofrecen productos y servicios que son más simples y menos costosos que las alternativas existentes, y que podrían ser percibidos como de menor desempeño, pero que los usuarios consideran suficientemente buenos.

4 Generan recursos, tales como donaciones, becas, voluntarios o capital intelectual, de maneras que inicialmente son poco atractivas para los competidores establecidos.

5 Son a menudo ignorados, menospreciados o incluso alentados por actores establecidos para quienes el modelo de negocios no es rentable ni atractivo, y que por tanto evitan o se retiran del segmento de mercado.

Catalizar los modelos de negocios

El enfoque de identificación descrito en este artículo puede ayudar a los inversionistas a detectar grupos que tengan una buena probabilidad de crear innovaciones escalables y sustentables de cambio social. Usar este método no siempre será sencillo. La mayoría de los reportes, materiales de marketing y solicitudes de financiamiento han sido desarrollados con programas específicos en mente, ya que así es como los donantes e inversionistas filantrópicos normalmente los desean presentados. Es mucho más fácil para ellos encontrar solicitudes de recursos y asistencia en procesos que encontrar organizaciones –especialmente sin fines de lucro– que promuevan sus modelos de negocios. También es difícil comparar fortalezas y debilidades entre muchos tipos diferentes de organizaciones, e identificar aquellas que tengan más probabilidad de ser catalizadores eficaces.

Si los inversionistas sociales se sienten frustrados con las soluciones actuales, deberían buscar y apoyar innovaciones catalíticas. Esto no sólo tendrá un impacto social inmediato, sino que también ayudará a establecer el modelo e inspirará a más emprendedores sociales a pensar en forma catalítica. 

Reimpresión R0612E-E